



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA
INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

PAUTAS PARA INCENTIVAR EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL
GRADO DE:

MAESTRO EN
INGENIERÍA

PRESENTA:

Ing. Hugo Roberto Rodríguez Acosta

TUTOR:

M. I. Mariano Antonio García Martínez
Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería
Mecánica e Industrial

México D.F. Diciembre, 2012.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO

Presidente: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Secretario: Dr. Javier Suárez Rocha

Vocal: M.I. Mariano Antonio García Martínez

Primer Suplente: M.I. Arturo Fuentes Zenón

Segundo Suplente: Dra. Cozumel Allanec Monroy León

TUTOR DE TESIS

M.I. Mariano Antonio García Martínez

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

***A mis padres,** por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.*

***A mis hermanas,** por estar conmigo y apoyarme siempre.*

***A mi tutor, M. I. Mariano García,** por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de este trabajo.*

***A mis maestros,** por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis*

***A mis amigos,** por aportar grandes cosas en todo momento.*

***A la UNAM,** por la formación recibida y por la oportunidad de ser parte de ella.*

***Al CONACYT,** por la beca otorgada.*

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 3 |
| ABSTRACT..... | 3 |
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA..... | 6 |
| 1.1. LA ALTA DIRECCIÓN Y SUS FUNCIONES..... | 6 |
| 1.2. ESTRATEGIA..... | 9 |
| 1.3. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA..... | 11 |
| 1.3.1. RAZONES DE LA FALTA DE COMPROMISO | 15 |
| 1.3.2. RELEVANCIA | 17 |
| 1.4. OBJETIVO | 20 |
| CAPÍTULO 2. EL PROCESO ESTRATÉGICO | 21 |
| 2.1. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?..... | 21 |
| 2.1.1. MINTZBERG | 24 |
| 2.1.2. HAX..... | 25 |
| 2.2. TIPOS DE ESTRATEGIA | 26 |
| 2.3. EL PROCESO ESTRATÉGICO..... | 28 |
| 2.4. FORMULACIÓN VS EJECUCIÓN..... | 32 |
| 2.5. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO | 34 |
| CAPÍTULO 3. EL COMPROMISO | 36 |
| 3.1. CONCEPTO DE COMPROMISO..... | 36 |
| 3.2. MOTIVACIÓN A PERTENECER..... | 37 |
| 3.3. TIPOS DE COMPROMISO | 41 |
| 3.4. DETERMINANTES DEL COMPROMISO | 42 |
| 3.5. PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DEL COMPROMISO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN | 45 |
| 3.6. ACCIONES REALIZADAS | 50 |
| 3.6.1. DEFINICIONES EXISTENTES..... | 50 |
| 3.6.2. MÉTODOS PARA SUPERAR LA FALTA DE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN | 52 |
| CAPÍTULO 4. PROPUESTA..... | 54 |
| 4.1. ¿QUÉ ES EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN?: PROPUESTA DE DEFINICIÓN..... | 54 |
| 4.1.1. COOPERACIÓN Y CONSENSO..... | 57 |
| 4.1.2. APOYO | 60 |
| 4.1.3. PARTICIPACIÓN | 61 |

| | |
|---|----|
| 4.1.4. REFUERZO..... | 64 |
| 4.2. PAUTAS..... | 67 |
| 4.2.1. DIAGNÓSTICO DEL COMPROMISO | 69 |
| 4.2.2. ACCIONES PROPUESTAS..... | 70 |
| CONCLUSIONES GENERALES | 84 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 88 |

RESUMEN

El presente trabajo presenta una revisión de la literatura en materia de ejecución de estrategias, dirigida a la identificación de las causas por las cuales las empresas no logran lo estipulado en los planes que elaboran; a partir de dicha revisión se reconoció como uno de los principales problemas la falta de compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias, pues la mayoría de las ocasiones, el o los directores creen que lo relacionado con ella está fuera de su ámbito de competencia y por debajo de su nivel. Es por ello que se muestran distintas pautas enfocadas a incrementar en algún grado el compromiso de la dirección con la ejecución de estrategias, además de que se incluye una definición de compromiso y de la dirección desde el punto de vista estratégico, la cual toma como punto de partida definiciones de compromiso tomadas del ámbito de la calidad y que considera tres aspectos fundamentales: apoyo, refuerzo y participación.

Palabras clave: estrategia, compromiso de la dirección, ejecución estratégica.

ABSTRACT

The present work presents a review of the literature on implementation of strategies aimed at identifying the causes why companies fail as provided in the plans made, from that review are recognized as a major problem a lack of commitment from senior management in strategy execution, as most of the occasions, the directors believe that it relates to strategies it is out of their area of competence and below their level. That is why different guidelines are targeted to increase in some degree the management commitment to the implementation of strategies, plus it includes a definition of commitment and leadership from the strategic point of view, which takes as its point starting commitment definitions taken from the field of quality and considers three aspects: support, reinforcement and participation

Keywords: strategy, management commitment, strategic execution.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas realizan formulación de estrategias para determinar el rumbo que desean seguir y los resultados que esperan. Sin embargo, la experiencia empírica indica que lo anterior no es suficiente para lograr el éxito, entendiéndose éste como un desempeño financiero sobresaliente (Kaplan & Norton, 2005). Es por ello que los actuales esfuerzos administrativos pasaron de centrarse en las actividades de formulación de estrategias a enfocarse en la manera en cómo llevar dicha estrategia a la realidad, es decir, ejecución estratégica. (Kaplan & Norton, 2008)

La ejecución de estrategias es un proceso, por lo menos, igualmente tan complejo como lo es la formulación, con la clara diferencia de que involucra un mayor número de personal, lo cual lleva a que el aspecto de liderazgo estratégico cobra una enorme relevancia. (Hrebiniak, 2005)

Dentro del liderazgo estratégico, concepto que se detalla más adelante, un elemento central es el compromiso con la estrategia a implantar, pues de lo contrario los esfuerzos del liderazgo pueden terminar apoyando acciones que no están alineadas con el logro de objetivos estratégicos. A pesar de la importancia del compromiso de la dirección en los procesos de implantación de la estrategia, la literatura especializada no otorga información sobre cómo obtener o incrementar dicho compromiso; por lo mismo, el presente trabajo busca dar respuestas a dichas cuestiones. (Thompson & Strickland, 1995)

El capítulo 1 incluye la definición de Alta Dirección, objeto de estudio de este trabajo, así como la descripción de la problemática, abarcando de igual manera aspectos que dejan de manifiesto la relevancia de dicho problema. El segundo capítulo incluye el desarrollo de un marco conceptual que abarca los principales puntos relacionados con la estrategia, incluyendo las diferencias entre los procesos de formulación e implantación de la estrategia así como el papel del liderazgo dentro de los mismos.

El capítulo 3 muestra la revisión de la literatura acerca del compromiso, centrándose en la falta de compromiso de la dirección, las definiciones existentes y las acciones que se han tomado para remediarla. El capítulo 4 presenta la propuesta elaborada, compuesta por una definición de lo que se ha dado por llamar ***Compromiso de la dirección***, así como una serie de pautas para solucionar el problema definido. Las conclusiones generales, desarrolladas dentro del capítulo 5, presentan de manera resumida los resultados a los que se llegaron, así como propuestas para la extensión de la investigación y comentarios finales.

CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En este capítulo inicial se describe a la Alta Dirección, objeto de estudio del presente trabajo. Posteriormente y a partir de la definición de sus funciones, se expondrá la problemática que se pretende resolver así como la relevancia de la misma y algunas razones por las cuales se justifica su tratamiento dentro de la presente tesis. Finalmente, en el subcapítulo 1.4 se presentan los objetivos que se proyectan alcanzar.

1.1. LA ALTA DIRECCIÓN Y SUS FUNCIONES

Por Alta Dirección o Ápice Estratégico nos referimos a los líderes de la organización, a el(los) empleado(s) o ejecutivo(s) con cargo(s) del más alto nivel dentro del organigrama de una empresa (por ejemplo, el presidente o CEO¹, gerente o director general y directivos de las distintas áreas); la Alta Dirección se ocupa de que la organización cumpla, de forma efectiva, con su misión y de que satisfaga los intereses de personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). En una empresa grande la Alta Dirección puede estar conformada por un número elevado de personas encargadas de áreas prioritarias para la compañía; en cambio, en una Pequeña y Mediana Empresa (PyME), comúnmente se tratará de un solo individuo al frente de toda la organización. No esta de más aclarar que hasta la más simple y pequeña de las organizaciones requiere de por lo menos un director, una persona que centre sus esfuerzos en labores de supervisión de la empresa. Conforme crece la organización, se necesitará un mayor número de directivos (Mintzberg, 2003).

¹ Chief Executive Officer

Como se puede ver gracias a la definición presentada, la importancia de la Alta Dirección es más que evidente, pues es la parte organizacional que dirigirá los esfuerzos de toda la empresa para el logro de sus objetivos, para el cumplimiento de su misión y para el logro de su visión. Comúnmente se utiliza la analogía de un cuerpo humano para enseñar claramente cuál es la labor fundamental de la Alta Dirección: un cuerpo sin cabeza no puede funcionar, no sabe hacia donde ir ni que hacer. Esto es totalmente trasladable al entorno empresarial, pues si bien una compañía que fabrique ciertos productos u ofrezca determinados servicios pueda ser la mejor en lo que hace, necesita un elemento que dirija y enfoque todos esos esfuerzos hacia una meta en específico, expresada, como se mencionó, mediante una misión y una visión

La Alta Dirección conduce los esfuerzos de toda la organización mediante el cumplimiento de distintas funciones, las cuáles pueden variar notablemente dependiendo del autor del que estemos hablando, y que pueden ir desde establecer agendas y redes de contactos (Kotter, 1982), hasta el manejo de distintos procesos de asignación de recursos, de toma de decisiones y gerenciales (Garvin, 2002), pasando por la administración del cambio (Quinn, 1980), la administración de las personas y la administración de la información (Mintzberg, 2003). Todas estas funciones son importantes y deben realizarse para garantizar que la Alta dirección esté cumpliendo con el cometido de guiar a la organización que preside.

Alcérreca (2010) analiza algunas de las principales perspectivas sobre las funciones de la Alta Dirección, resumiendo las ideas de varios autores en los siguientes temas:

- I. Exploración: Aprendizaje organizacional y desarrollo de una red de contactos.
- II. Liderazgo: Reclutamiento y dirección de personas, y liderazgo personal

- III. Estrategia: Establecer valores y principios, así como invención y creación del futuro. Además, desarrollo y ajuste constante del modelo de negocios, e innovación y administración del cambio
- IV. Recursos y control. Desarrollo y ejercicio de competencias clave de la organización; administración de recursos, y control de la información.
- V. Operación. Desarrollo y mantenimiento de procesos y estructuras organizacionales así como preparación y mantenimiento de una agenda de actividades.

Las funciones de la Alta Dirección, como se puede ver, varían enormemente en tiempo y conocimiento requeridos, así como en complejidad, yendo desde cuestiones simples que el director puede realizar de forma individual, hasta las que requieren la participación de grandes equipos de trabajo. Los miembros de la Alta Dirección, por lo mismo, deben ser personas con una gran capacidad de organización, de manera que puedan cumplir eficaz y eficientemente con todas las actividades que su puesto requiere. Si bien habrá actividades que requieren mayor urgencia que otras, no se debe olvidar que siempre debe existir un equilibrio.

Peter Drucker enfatiza que el trabajo de la Alta Dirección difiere al de otros niveles organizacionales en que principalmente puede y debe “conectar el mundo afuera de la organización (sociedad, economía, tecnología, mercados y clientes) con el mundo adentro de la organización, pues es responsable por comprender, interpretar y difundir su perspectiva sobre el entorno” (Lafley, 2009).

Entre esta enorme gama de funciones, unas de las que siempre ha enfocado la mayor cantidad de atención por parte de muchos autores, han sido las funciones relacionadas con la estrategia, pues finalmente, el directivo está obligado a conducir a las personas para que hagan las cosas adecuadas, lo cual exige el desarrollo de estrategias adecuadas, pues una inadecuada puede generar problemas en la empresa, sin importar que tan eficiente sea internamente (Luecke, 2005).

1.2. ESTRATEGIA

A pesar de la multiplicidad de perspectivas en torno a las funciones de la Alta Dirección, si en algo están de acuerdo todos los autores consultados, es que una de las principales tareas de la Alta Dirección es la relacionada con la estrategia. Bruce Henderson, fundador de Boston Consulting Group escribió que la estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja empresarial competitiva (establecida con base en diferencias entre una empresa y sus competidores), y que la acreciente. Por el momento esta definición nos permite entender, a grandes rasgos, qué es la estrategia, concepto en el cual se profundizará en el siguiente capítulo. El interés por la estrategia surgió en Estados Unidos a mediados de los años 50 y principios de la década de los 60, debido al aumento de la complejidad asociada a la dirección de grandes corporaciones (Carrión Maroto, 2006). A partir de la adopción del término militar estrategia, por parte del ámbito empresarial, surgieron las primeras escuelas estratégicas por aquellos años: la escuela de Diseño –que nos dice que la estrategia tiene que ser congruente y planificada, además de que tiene que ser elaborada por el directivo principal, siendo los demás meros ejecutores–, y la escuela de Planificación –la estrategia se puede planificar perfectamente mediante análisis formal, considerando el cambio algo ocasional y raro– (Mintzberg, 2003).

Las estrategias se alimentan principalmente de dos componentes: la formulación y la ejecución.

La formulación de la estrategia se deriva principalmente del estudio de la industria y del entorno en los que se desenvuelva la compañía (análisis externo), así como de las fortalezas y debilidades de la misma organización (análisis interno). Existen distintos modelos que explican el proceso de la formulación de estrategias, los cuales se encuentran, actualmente, entre las herramientas de apoyo a la labor de la Alta Dirección más utilizadas, a pesar de que muchos de dichos modelos tienen ya algún tiempo de haberse desarrollado (Carrión Maroto, 2006); a manera de ejemplo podemos citar los

trabajos de Andrews (1971) y Ansoff (1965), quienes durante mucho tiempo fueron verdaderas referencias para los directivos de la época, para después ser duramente criticados por centrarse demasiado en el análisis, dejando de lado la creatividad, la innovación y el riesgo. La Encuesta de Herramientas de Gestión 2007 (Survey of Management Tools) de Bain & Company demostró que la planificación estratégica era la herramienta más ampliamente utilizada: el 88% de las organizaciones informaron que la utilizaban de manera formal. Además, la planeación estratégica ocupó el primer puesto del ranking de satisfacción del usuario (3.93 en una escala de 1 a 5) entre las 25 herramientas de gestión analizadas. Una encuesta reciente de la compañía McKinsey confirmó los hallazgos de Bain & Company: el 79% de las 800 organizaciones encuestadas informó que utiliza un proceso formal de planeación estratégica. Entre estas compañías, más de la mitad dijo que esta herramienta desempeñaba un papel significativo a la hora de desarrollar la estrategia corporativa.

La ejecución de estrategias, en cambio, describe las medidas concretas que traducen el propósito de la estrategia en acciones que producen resultados; es la que pone a prueba el talento y la capacidad instrumental de los individuos, la que implica una estructura organizacional que permita materializar la estrategia formulada (Thompson & Strickland, 1995).

La ejecución de estrategias es un tema que ha cobrado enorme relevancia, por encima de las cuestiones acerca de formulación por diversas razones relacionadas con el incremento de la necesidad de cambio en las organizaciones. Hace algunas décadas, en un entorno más estable, la necesidad prioritaria de muchas organizaciones consistía básicamente en clarificar su estrategia a futuro con el fin de diferenciarse y alcanzar una ventaja competitiva sostenible: se realizaban estrategias con miras a 5 ó 10 años y muy focalizadas en clarificar el futuro a la Alta Dirección de las compañías, que eran quienes tomaban las decisiones. Si bien este punto de vista funcionó durante algún tiempo, con el paso de los años los entornos se hicieron más cambiantes, el número de empresas se

multiplicó, y la competencia se intensificó, lo que llevo a que el foco se trasladara de la formulación hacia la ejecución de estrategias (Kaplan & Norton, 2008). Lo anterior no significa que la planeación no sea importante, sino que, si bien es necesaria, no es suficiente para competir en los tiempos actuales. La importancia de la ejecución radica en que los próximos años estarán marcados por un claro enfoque hacia la ejecución de la estrategia, como factor determinante de liderazgo dentro del mercado, pues la velocidad de los cambios en las organizaciones agrega rutas a las implantaciones de las estrategias (Veth, 2006). Por la misma razón, las empresas que logren mejores procesos de ejecución, serán las que tendrán un lugar preponderante por sobre las demás; esto se relacionará con la rapidez con la que la ejecución se lleve a cabo dada la velocidad de los cambios y la incertidumbre de estos, pues el mercado ya no se dividirá en organizaciones que logren ejecutar y organizaciones que no, sino en las que ejecutan y las que ejecutan mucho más rápido (Veth, 2006; Joyce, Noria & Robertson, 2003; Fauli & Fleming, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992; Mintzberg, 1994; Sterling, 2003).

Al ser la estrategia algo tan relevante tanto para la organización como para la Alta Dirección, pueden surgir distintos problemas relacionados con la separación existente, en ocasiones, entre la formulación de estrategias y su ejecución, aspecto que se toca en el siguiente apartado.

1.3. FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Una inmensa cantidad de empresas realizan actividades de formulación de estrategias; sin embargo, no todas obtienen los resultados deseados. Se estima que el porcentaje de iniciativas que se logran implantar exitosamente en empresas a nivel mundial, se ubica entre 10% y 30% (Raps, 2004), aunque, por ejemplo, la Reviste Fortune indica que dichas estimaciones pueden llegar a ser incluso menores al 10%; esto sin duda resulta desalentador para empresas que han invertido o invertirán importantes cantidades de recursos humanos, materiales y económicos en el desarrollo de sus estrategias (Raps, 2004). La investigación presentada por Mankins y Steele (2005) en su artículo *Turning Great Strategy Into Great Performance* nos dice que en promedio las

empresas sólo entregan 63% del desempeño financiero que sus estrategias prometían; pese a los enormes esfuerzos de tiempo y energía que la mayoría de las empresas invierten en materia de estrategia, pocas pueden mostrar resultados. De acuerdo con estos investigadores, la Alta Dirección parte con una estrategia que cree generará un cierto nivel de desempeño financiero y de valor a lo largo del tiempo (100%); sin embargo, la pérdida promedio de desempeño asciende a 37%, lo cual se debe a fallas específicas en los procesos de formulación y ejecución de la estrategia.

Los datos presentados nos permiten ver que el problema del bajo nivel de cumplimiento de las estrategias por lo general no tiene que ver con la formulación de las mismas, sino con su ejecución; es decir, con frecuencia las estrategias no se llevan a cabo con éxito; toda clase de estrategias, incluso las que pueden parecer más sólidas, pueden tambalearse o morir debido a la falta de pericia en la ejecución. Por muy buena o acertada que sea una estrategia, si su implantación es mediocre, sus resultados no serán especialmente brillantes (Hrebiniak, 2005). Algo que apoya la idea anterior es que la literatura existente en materia de estrategia se ha enfocado en presentar nuevas ideas sobre formulación de estrategias, pero ha descuidado notablemente la ejecución, lo que lleva a que ésta no sea en modo alguno tan clara ni esté tan entendida como la parte de formulación. Se sabe mucho más sobre planificar que sobre hacer, sobre la elaboración de las estrategias que sobre cómo conseguir que funcionen (Hrebiniak, 2005).

Esta brecha entre estrategia y desempeño financiero, es decir, el no poder trasladar del papel a la realidad una estrategia, se puede atribuir a distintos factores. Mankins y Steele (2005) consideran como principales los siguientes:

- Recursos inadecuados o no disponibles.
- Pobre comunicación de la estrategia.
- Las acciones necesarias para la ejecución no están claramente definidas.
- No queda claro quién tiene responsabilidad sobre la ejecución.
- Silos organizacionales y la cultura bloquean la ejecución.

- Seguimiento inadecuado del desempeño.
- Consecuencias y recompensas inadecuadas para el éxito o fracaso.
- Liderazgo débil de la alta gerencia.
- Alta gerencia poco comprometida.
- Estrategia no ha sido aprobada.
- Otros obstáculos (incluyendo destrezas y habilidades inadecuadas).

De igual manera, Leslie (2008) expone que existen numerosas razones que ocasionan el fracaso de una ejecución estratégica; a estos factores el autor los denomina *impeders* u obstaculizadores. En su estudio, se puede encontrar una importante recopilación de diferentes autores que enlistan lo que para ellos son los principales *impeders*, aspectos que incluyen problemas de comunicación, sistemas de información inadecuados, capacidades inadecuadas, inconveniente asignación de recursos, y falta de compromiso con la estrategia, por mencionar algunos.

Algunos de los factores listados como causantes de los problemas a la hora de ejecutar pueden ligarse con la etapa de planeación, es decir, una mala estrategia no podrá arrojar una ejecución exitosa; mientras que otros, en cambio, revelan fallas directamente relacionadas con la etapa de implantación, es decir, con la falta de capacidad para llevar a cabo lo que la estrategia sugiere. Con esto no se quiere decir que la cuestión problemática permee todo el proceso, sino, más bien, que existe una clara separación entre ambas etapas del proceso generando una situación problemática, es decir, cuando se esta planeando no se piensa en que sucederá cuando se esté ejecutando; así como, a la hora de ejecutar, nos encontramos con que no se sabe bien que es lo que se está buscando.

Toda organización, desde luego, presenta alguna separación entre planeación o formulación, y realización o ejecución. No obstante, cuando dicha separación se torna disfuncional, cuando los planificadores se ven a sí mismos como los individuos inteligentes y tratan a los realizadores como “segundos”, claramente se presentan problemas de ejecución. Cuando la Alta Dirección planifica y mira la ejecución como algo que está por

debajo de ella, la implementación exitosa de la estrategia obviamente se pone en riesgo (Hrebiniak, 2005). Sin embargo, para la Alta Dirección, quizás la más importante responsabilidad es ejecutar efectivamente la estrategia de la empresa, pues uno de los factores determinantes en la implantación exitosa de la estrategia es la eficiencia con la cual la gerencia dirija el proceso. Si bien el proceso de implementación de la estrategia involucra a toda la organización, es el director ejecutivo de la misma y los responsables de las principales unidades de ésta, las personas con mayor responsabilidad para lograr que la estrategia se implante con éxito (Brenes, Mena, & Molina, 2008).

La falta de compromiso de la dirección en la ejecución de estrategias es un factor que llama poderosamente la atención, no solo por la recurrencia con que se encuentra dentro de la literatura (Leslie, 2008), sino porque, a pesar de ello, no existe una manera concreta de enfrentarse con este *impeder* específico. Lo anterior se debe a que la visión prevaleciente en un gran número de organizaciones es que un grupo de gerentes hace un trabajo innovador y desafiante (formulación), y luego “pasa el balón” a niveles inferiores para la ejecución. Si las cosas salen mal y los planes estratégicos no tienen éxito, el problema se sitúa de lleno a los pies de los realizadores, a quienes de alguna manera se les acusa de haber hecho mal las cosas y de no lograr implementar una estrategia perfectamente sólida y viable. “Los realizadores dejan caer la bola, no obstante las jugadas bien diseñadas de los planeadores” (Hrebiniak, 2005).

La falta de compromiso de la dirección figura en los estudios de varios de los autores citados por Leslie (2008) [Aaltonen & Ikävalko, 2002; Sterling, 2003; Alashloo, Castka & Sharp, 2005; Hrebiniak, 2005}, debido a que, la inadecuada dirección y liderazgo por parte de los gerentes encargados de la ejecución (Ramió, 2001; Schaap, 2006) y el insuficiente apoyo administrativo de la Alta Dirección (Fullan, 2004), provocan que muchas estrategias bien formuladas nunca sean ejecutadas adecuadamente (Goleen et al, 2007).

Kaplan y Norton (2008) otorgan un papel preponderante al liderazgo estratégico en la ejecución, al grado de afirmar que el liderazgo no solo es un elemento necesario para una implantación exitosa de la estrategia, sino también suficiente. Ellos sustentan lo anterior en el hecho de que, el único elemento en común en todas las empresas que ellos han estudiado (las cuales son proveedoras de productos y servicios, provenientes de muy diversas industrias y de variados tamaños) , donde se ha logrado una implantación exitosa de la estrategia (lo que ellos llaman *Execution Premium*), es la presencia de un líder comprometido y capaz que dirige el proceso y se involucra en todas las etapas del mismo.

Es por todo ello que el problema que se busca abordar es el de la falta de compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias, pues al ser ellos los que elaboran las estrategias, se vuelven los más adecuados para dirigir el proceso de implantación, lo que permitirá reducir la presencia de otros *impeders* y factores que afectan el desempeño de las organización así como ir cerrando la brecha existente entre formulación y ejecución, eliminando la idea preponderante de que la Alta Dirección termina su labor al entregar un plan que otros deberán ejecutar.

1.3.1. RAZONES DE LA FALTA DE COMPROMISO

La estrategia es comúnmente elaborada por la Alta Dirección, lo cual puede pensarse debería generar el compromiso de manera innata, lo cual en muchas ocasiones no ocurre así, debido a situaciones como la siguiente:

1. El director responde a un consejo de administración o al dueño de la empresa, los cuales formulan la estrategia o por lo menos influyen enormemente, llegando a entorpecer su labor
2. Se recurrió a consultores externos o empresas de servicios profesionales para la elaboración de la estrategia

3. El director es nuevo en el puesto, por lo que la estrategia fue definida por su antecesor.
4. La estrategia está muy enfocada a un área determinada de la empresa, lo que hace sentir cierta exclusión a los demás (por ejemplo, una estrategia dirigida a incrementar las ventas, puede dejar de lado a las áreas de informática o de TIC's², por lo que el personal directivo de dicha área tendrá poco interés en llevar a cabo la estrategia)

Como se puede ver, la estrategia no siempre es elaborada por la parte directiva de la organización, por lo que cuando se busca su puesta en marcha se vuelve difícil el involucramiento con algo en lo que no se participó desde su concepción. Para fines de este trabajo dejaremos de lado los cuestionamientos acerca de si es correcto o no recurrir a participantes externos a la hora de llevar a cabo labores de planeación estratégica.

Adicionalmente, la falta de compromiso con la ejecución de la estrategia puede también deberse a que los directivos, sobretodo en PyMEs, dedican la mayor parte de su tiempo a tratar de resolver problemas de corto plazo y carácter operativo, dejando de lado cualquier posibilidad de trabajar en una visión estratégica para la empresa, con lo cual, el plan se queda guardado en un cajón, no pasando del papel (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Por último se mencionan las causas de la falta de compromiso definidas por Phillips (2005):

1. Creencia de que la estrategia no producirá los resultados esperados y/o falta de convicción de que producirá resultados positivos.
2. Creencia de que el compromiso no es relevante, es decir, que la participación de la Alta Dirección termina con la entrega de una estrategia; a esto se suma la creencia de que basta con tener una estrategia perfectamente planeada.

² Tecnologías de la información y comunicaciones

3. Ausencia de tareas que cumplir, lo que significa que, sencillamente, el director no sabe que hacer.

1.3.2. RELEVANCIA

Para corroborar la importancia del compromiso de la Alta Dirección como elemento del liderazgo estratégico, se presenta el modelo de ejecución propuesto por Brenes, Mena & Molina (2008), quienes identifican cinco factores fundamentales que las empresas con un desempeño superior consideran han tenido impacto definitivo en su desempeño estratégico:

1. Formular su estrategia empresarial de forma explícita mediante procesos sistemáticos y participativos.
2. Ejecutar la estrategia en forma sistemática
3. Controlar y dar seguimiento a la ejecución de la estrategia
4. Contar con o desarrollar el talento gerencial y recursos humanos idóneos y motivados.
5. Una Alta Dirección totalmente comprometida, en sus diferentes niveles, con el cambio estratégico, al punto que lo impulse y lo lidere.

Si bien es cierto que la ejecución de la estrategia involucra un sinnúmero de factores tanto internos como externos a las empresas, los autores consideran que éstas “definitivamente pueden gestionar dichos factores” (Brenes, Mena & Molina, 2008). Desarrollar sistemáticamente los cinco factores mencionados puede permitir a una empresa mayores probabilidades de éxito en la implantación de su estrategia, y por lo tanto en el logro de su ventaja competitiva.

Los cinco elementos definidos se representan esquemáticamente a continuación:

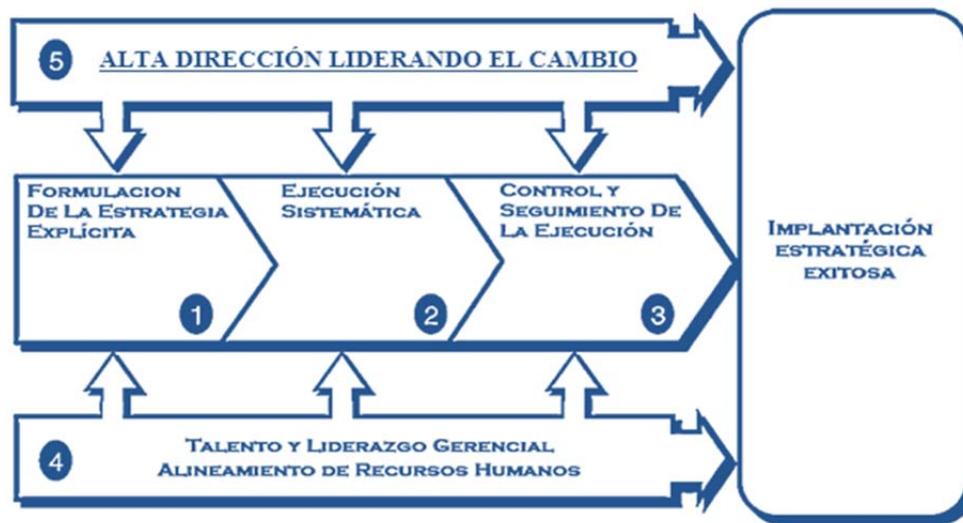


Fig. 1. Las cinco dimensiones clave para la implementación exitosa de estrategias.
Fuente: Brenes, Mena & Molina (2008)

Los tres primeros factores, como puede verse, corresponden a una secuencia ordenada de acciones interdependientes que permiten ir a las empresas desde la definición de la estrategia hasta los mecanismos de retroalimentación sistemática para la ejecución y el plan. Los otros dos elementos (4 y 5) tienen que ver con el involucramiento y participación de la gente, que es finalmente la responsable de que todo lo anterior se logre de manera correcta. Los involucrados pueden caer dentro de dos grupos: por un lado, la gente que administra las operaciones cotidianas de la empresa (Gerencia y recurso humano), y por otro, la gente que decide el rumbo de la organización (la Alta Dirección de la empresa).

Como lo muestra la figura 1, estos dos factores tienen la característica no solo de influir directamente en el éxito de la ejecución de la estrategia por sí mismas, sino que además tienen una incidencia clave en el desarrollo de todo el proceso. Y es aquí en donde radica la importancia del liderazgo de la Alta Dirección: no solo afecta los resultados a obtener, sino que impacta en todo el proceso.

Ahora bien, el quinto factor asociado con el éxito alcanzado en la implementación de una estrategia, denominada como “Alta dirección liderando el cambio” es definido por los autores como un equipo directivo totalmente comprometido con el cambio estratégico, al punto que lo impulse y lidere. Es decir, si no consideramos el compromiso como elemento fundamental del liderazgo estratégico, este último puede correr el riesgo de centrarse en actividades irrelevantes para el proceso de ejecución, no alineadas con la visión y misión de la organización.

Definitivamente este elemento, así como los otros ya listados, muestra que las empresas exitosas hacen más que planificar. Actúan decididamente en dimensiones concretas que otras empresas no consideran tan importantes o, peor aún, que consideran paradigmas casi imposibles de cambiar. No es raro tampoco que los elementos mencionados, entre ellos los relacionados con el liderazgo y el compromiso, se gestionen en forma independiente a la estrategia, lo cual puede llevar a las empresas a dos posibles consecuencias: confundir acciones tácticas con estrategia, o permitir que ésta se moldee a partir de decisiones y compromisos adquiridos en cada una de estas dimensiones sin una dirección estratégica integradora.

El compromiso, como se ha visto, es un elemento importante dentro de los procesos de implementación estratégica, por lo que su falta puede ser un grave problema que ponga en riesgo el éxito del proceso. Existen puntos de vista que pueden pensar que el compromiso de la dirección es un aspecto menos importante que otros, por ejemplo, la habilidad de ejecutar; a pesar de lo anterior, no se debe olvidar que una persona comprometida buscará suplir sus carencias poniendo un mayor interés y dedicación por aprender y mejorar (Bossidy & Charan, 2008). Es posible desarrollar las aptitudes de la personas para la realización de un cierto trabajo, pero es mucho más difícil cambiar la actitud de esa misma persona respecto a su trabajo.

De igual forma, el problema de la falta de compromiso debe ser relevante para consultores en materia de negocios, pues muchas veces se podrán topar con directivos que no creen en las soluciones que se les ofrecen; lo ideal será lograr el compromiso de la dirección con la propuesta que se presente, a fin de evitar problemas a futuro (Barker & Block , 1999).

El resolver la falta de compromiso de la dirección con la ejecución de la estrategia permitirá resolver la problemática relacionada con la brecha entre formulación e implantación, lo cual deberá ayudar a la generación de resultados financieros positivos.

1.4. OBJETIVO

La separación existente entre la formulación de estrategias y su ejecución es una problemática que tiene múltiples causas, siendo en la que nos centramos, la referente a la falta de compromiso de la dirección con la ejecución estratégica; por ello es que se plante como el objetivo principal de la tesis el siguiente:

Definir acciones concretas que busquen incrementar en algún grado el compromiso de la Alta Dirección en los procesos de implantación estratégica.

Para lograrlo se define, además un objetivo secundario:

Construir una propuesta de definición de Compromiso de la Alta Dirección que permita un mejor entendimiento del tema.

CAPÍTULO 2. EL PROCESO ESTRATÉGICO

2.1. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

La palabra estrategia es, sin duda alguna, uno de los términos empresariales más conocidos, utilizados y subutilizados en la actualidad, en toda clase de empresas (desde pequeñas y medianas, hasta enormes grupos o *holdings*) y para toda clase de actividades (desde una junta para determinar lo que una compañía hará el próximo año, hasta las jugadas que planea el entrenador de un equipo deportivo). A pesar de que dicha expresión forma parte de nuestro léxico cotidiano y se utiliza en los más diversos contextos, la incorporación a nuestro lenguaje común es relativamente reciente, pues hace algo más de medio siglo, el uso de esta palabra estaba restringido al campo militar y al mundo de la diplomacia.

La palabra estrategia proviene del latín *strategia*, y este del griego στρατηγία, que significa “un general”; a su vez, dicha palabra es derivada de las raíces que significan *ejército* y *acaudillar*. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace siglos; en el ámbito empresarial, las raíces del concepto tienen un atractivo evidente, pues aunque los estrategas o empresarios modernos no proyectan la destrucción de sus competidores de manera literal, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejor resultados que ellos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). La estrategia militar, a final de cuentas, contribuyó con nuevos enfoques y perspectivas al campo empresarial, entre ellos la distinción entre táctica y estrategia (Carrión Maroto, 2006).

Como se puede ver, los orígenes de la estrategia se remontan a muchos años en el pasado, si consideramos sus raíces militares, y un poco más recientes, sí somos estrictos y sólo abarcamos lo referente a su contexto de negocios. Sin embargo, no se tiene aún una clara definición de a qué se le llama estrategia (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Para demostrar lo anterior, en la tabla 1 se muestran algunas de las múltiples definiciones de estrategia que se pueden encontrar en diversos títulos en materia de planeación estratégica o administración de empresas.

| AUTOR(ES) | DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA |
|--|---|
| Chandler (1962) | Se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos para el logro eficiente de dichos objetivos. |
| Andrews (1977) | Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa ésta, o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. |
| Mintzberg & Waters (1985) | Patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. |
| Ohmae (1988) | La manera en que una corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente |
| Henderson (1989) | Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle y potencie una ventaja competitiva de la empresa, basada en las diferencias entre la misma y sus competidores. |
| Porter (1996) | Alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, crear ventajas competitivas. |
| Hax & Majluf (1996) | Dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. |
| Wright, Pringle, & Kroll (2000) | Son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización. |
| De Kluyver (2001) | Tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una |

| | |
|---|--|
| | ventaja competitiva sostenible; esto implica decidir cuáles servicios queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente |
| Thompson & Strickland (2004) | Combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. |
| Luecke (2005) | Plan que propone dotar a la empresa de una ventaja competitiva sobre sus rivales a través de la diferenciación; se refiere a saber y entender lo que se hace, lo que se quiere ser y focalizarse en cómo llegar hasta ahí. Así mismo, trata de lo que no se hace, fija límites a las intenciones de la compañía. |

Tabla. 1. Diferentes definiciones de estrategia.

Fuente: Elaboración propia, con información de Carrión Maroto (2006)

La tabla anterior únicamente recoge algunas de las múltiples definiciones que existen, unas muy parecidas entre sí, otras cortas y concisas, y algunas más muy amplias, con el afán de incorporar nuevos elementos que otros autores no han considerado. Sin embargo, la realidad es que aún no existe una definición que sea aceptada por todo el mundo. Markides (2000) admite que “sencillamente, no sabemos qué es la estrategia o cómo desarrollar una que sea buena”.

Ante este problema, lo único que nos queda es analizar los diferentes enfoques, con el objetivo de intentar abarcar la globalidad del concepto (Carrión Maroto, 2006). Con base en esta idea, presentamos a continuación, a dos de los principales autores que han abarcado la estrategia no como un concepto absoluto sino desde distintos puntos de vista.

2.1.1. MINTZBERG

Henry Mintzberg (1998) en su obra titulada *Strategy Safari*, realiza un arduo recorrido por las diferentes escuelas de pensamiento estratégico que han surgido a lo largo del tiempo, cada una de las cuales, considera, se queda con una visión parcial, pero todas ellas son interesantes y aportan algo al conjunto. Mintzberg considera que cada escuela es como una minúscula hormiga que sólo puede ver una pequeña parte del elefante completo (la estrategia) [Mintzberg, Ahlstrano, & Lampel, 1998].

A partir de su análisis de las distintas escuelas de pensamiento estratégico (Tabla 2), y con el objeto de clarificar el concepto de estrategia, Mintzberg (1998) habla de cinco visiones de la estrategia:

- *La estrategia como plan*: siguiendo en la misma línea que las definiciones ya presentadas, la estrategia se puede ver como un plan.
- *La estrategia como patrón*: además de un plan, la estrategia es un patrón, es decir, un modelo de comportamiento, coherencia de conducta en el tiempo.
- *La estrategia como posición*: tiene que ver con la ubicación de una serie de productos en mercados concretos; la estrategia mira dónde el producto se encuentra con el cliente, es decir, hacia el mercado externo.
- *La estrategia como perspectiva*: en este caso, la estrategia mira hacia el interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa.
- *La estrategia como estratagema*: También se entiende la estrategia como una serie de maniobras que buscan confundir a los competidores para aprovecharse de la situación.

| ESCUELA | PRINCIPALES EXPONENTES |
|--|---|
| Escuela De Diseño La estrategia como un proceso de concepción | Selznick & Andrews |
| Escuela De Planificación La estrategia como un proceso formal | Ansoff |
| Escuela De Posicionamiento La estrategia como un proceso analítico | Porter |
| Escuela Empresarial La estrategia como un proceso visionario | Schumpeter & Cole |
| Escuela Cognitiva La estrategia como un proceso mental | March & Simon |
| Escuela De Aprendizaje. La estrategia como proceso emergente | Lindblom, Cyert & March, Weick |
| Escuela De Poder La estrategia como proceso de negociación | Allison, Pfeffer & Salancik, Astley |
| Escuela Cultural La estrategia como proceso colectivo | Rhenman & Normann |
| Escuela Ambiental La estrategia como proceso reactivo | Hannan & Freeman |
| Escuela De Configuración La estrategia como proceso de transformación | Chandler, Mintzberg, Miller, Miles & Snow |

Tabla. 2. Escuelas de pensamiento estratégico
Fuente: Elaboración propia, con información de Carrión Maroto (2006)

2.1.2. HAX

Otro de los intentos por abarcar las múltiples facetas del concepto de estrategia, es el que sugiere Arnoldo Hax (1997), considerándola como una noción multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa:

1. La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización.
2. La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa.
3. La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos fuertes y débiles internos.
4. La estrategia como una manera de definir tareas corporativas, de negocios y funcionales.

5. La estrategia como un modelo de decisiones coherente.
6. La estrategia como una definición de la contribución económica para sus sectores de interés.
7. La estrategia como una expresión de los objetivos estratégicos.
8. La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
9. La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja competitiva sostenible.

El objetivo de presentar las definiciones anteriores no es solo mostrar la ausencia de consenso en torno a un determinado concepto, sino mostrar la gran importancia que tiene así como para entender que es una idea en extremo compleja (incluso abstracta), que no puede verse de manera absoluta. El concepto de estrategia es concepto multidimensional que puede no tener una definición precisa; sin embargo, esto no le resta importancia, al contrario, revela una vez más lo fundamental que resulta para los negocios y las empresas de hoy en día. La estrategia, como se definió dentro del capítulo anterior, corresponde con una de las funciones más importantes de la Alta Dirección, por lo que se le debe de prestar una especial atención.

2.2. TIPOS DE ESTRATEGIA

De acuerdo con Carrión Maroto (2006), podemos clasificar las estrategias en:

- **Estrategias premeditadas.** Intenciones estratégicas que se realizan por completo
- **Estrategias no realizadas.** Intenciones estratégicas que no se concretan
- **Estrategias emergentes.** La estrategia que se siguió no fue pensada o explicitada formalmente en ningún momento, simplemente surgió. Se tienen dos tipos de estrategias emergentes:

- *Estrategias emergentes puras*. Estrategias ejecutadas pero no analizadas ni formuladas formalmente (por la dirección). El aprendizaje organizativo y la necesidad de adaptación rápida al entorno (clientes, competencia...etc.) pueden desembocar en la ejecución directa, sin necesidad de análisis y formulación previa. Son estrategias que se han ejecutado pero que realmente no han sido planificados formalmente; se han descubierto por el camino.
- *Estrategias emergentes impuras*. Estrategias formuladas e implantadas, pero no basadas en un proceso de análisis formal. El aprendizaje y la intuición nos pueden llevar a prescindir del proceso de análisis estratégico.
- ***Estrategias sombrilla***. Las líneas generales son premeditadas pero los detalles se van desarrollando por el camino.

Realmente suelen ser pocas las estrategias absolutamente premeditadas, al igual que son escasas las totalmente emergentes. Las premeditadas puras pueden ocasionar una inhibición del aprendizaje, mientras que las emergentes puras llevan al descontrol. En la realidad, se producen diferentes combinaciones de estos dos tipos (estrategias sombrilla). Como se puede ver en la clasificación presentada, las estrategias no necesariamente son producto de un proceso intelectual riguroso; en ocasiones, las estrategias son producto de la experiencia del que las elabora o de su intuición, o son producto de las condiciones externas. Al comprender claramente que las estrategias no siempre son el resultado de una serie de pasos que se siguieron cual receta de cocina, es posible que podamos entender más fácilmente la falta de compromiso de la Alta Dirección con las estrategias que se pretenden ejecutar: al no ser producto de un modelo de planeación o formulación, la estrategia puede no verse en su completa magnitud, por lo que pierde sentido y relevancia.

La falta de compromiso, problema que se busca resolver, puede tener su causa en la “formulación” de estrategias emergentes, es decir, al carecer de un proceso formal para el desarrollo de estrategias, el compromiso de la dirección no se encuentra siempre presente. Este apartado, además, nos deja claro que no por tratarse de una función primordial de la Alta Dirección, la formulación de estrategias se debe hacer mediante un modelo formal de planeación

2.3. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Para poder lograr resultados con base en una estrategia, distintos autores han generado modelos compuestos por distintas fases, las cuales llevan al resultado final de crear y ejecutar una estrategia. Dichos modelos son conocidos como Dirección Estratégica, Administración Estratégica o Proceso Estratégico, pues se refieren a secuencias de pasos que se realizan en un orden concreto. Estos modelos surgen como una aproximación a la realidad, como una simplificación de la misma, posiblemente porque ésta sea la única forma de entender un proceso tan dinámico y complejo como el relacionado con la formulación y ejecución de estrategias (Carrión Maroto, 2006).

En el fondo el proceso estratégico responde a tres preguntas fundamentales (Carrión Maroto, 2006):

¿Dónde estamos ahora?

¿Hacia dónde vamos?

¿Cómo llegamos hasta allí?

Debido a que el proceso estratégico es completamente dinámico, es sumamente complicado formalizarlo en un modelo específico. Por esa razón se propone utilizar un modelo en el que tienen cabida tanto las estrategias deliberadas como las emergentes, puesto que es así como sucede en el mundo real: se pueden dar ambas, algunas estrategias son planificadas y ejecutadas mediante un proceso formal y otras son descubiertas en el camino (Carrión Maroto, 2006). A continuación se muestra esquemáticamente lo que se ha dado por llamar Proceso Estratégico Integrado (Carrión Maroto, 2006):

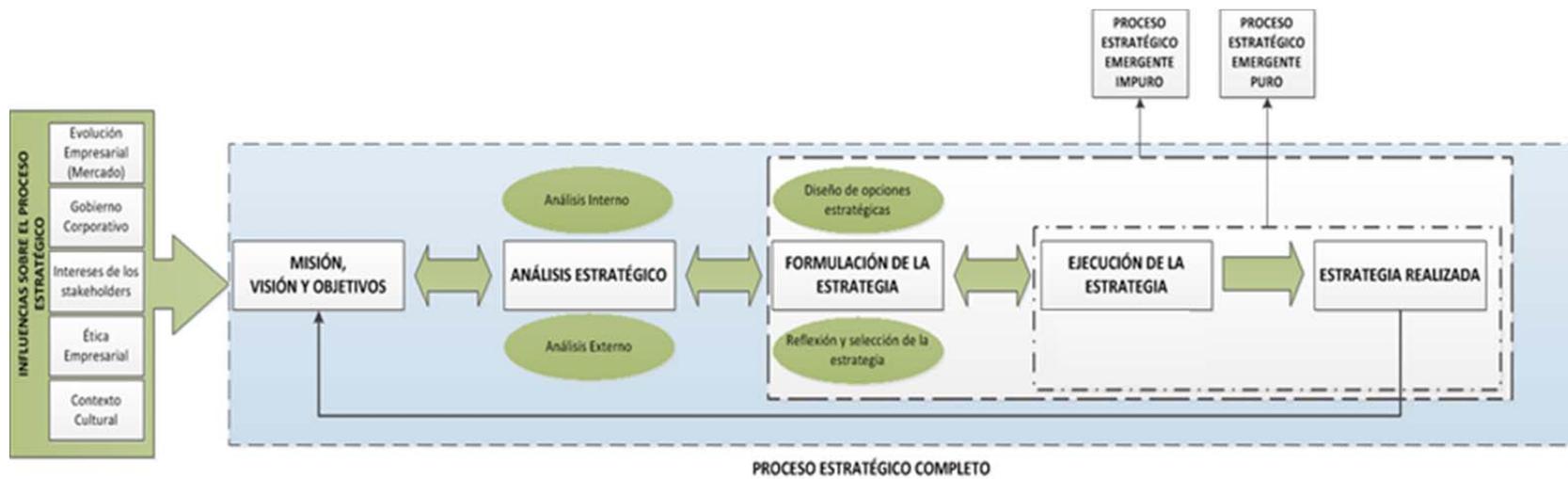


Figura 4. El proceso estratégico integrado
 Fuente: Adaptado de Carrión Maroto (2006)

En el diagrama se pueden ver las tres etapas principales que la mayoría de los autores consideran dentro del proceso estratégico: análisis estratégico, formulación de la estrategia y ejecución de la estrategia. Se asume que aunque el proceso lógico es el presentado (primero el análisis, luego la formulación, finalizando con la implantación), la realidad nos lleva a una interacción constante entre las diferentes fases del mismo.

Antes de entrar de lleno a lo que es el proceso estratégico, el autor enlista una serie de factores que inciden en el mismo, ya sea de manera positiva o negativa, agilizando o incluso llegando a entorpecer el proceso.

La primera parte del diagrama nos refiere a la misión, la visión y los objetivos de la organización, los cuales deben estar definidos antes de querer formular y ejecutar una estrategia, pues serán el punto de partida así como la línea rectora de las estrategias que se planearán e implementarán.

El análisis estratégico permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno (análisis externo), así como las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno). A partir de este diagnóstico previo se procede a evaluar la situación de partida, siendo más sencillo crear estrategias que están alineadas con la misión y los objetivos de la empresa.

La formulación estratégica es la fase más creativa de todas, en la que deberían pensarse las posibles alternativas de la empresa para llegar a conseguir la misión y los objetivos planteados. Esta etapa se puede considerar como la parte central o medular de lo que comúnmente llamamos planeación estratégica, y consiste, básicamente, en el diseño de la estrategia que posteriormente implantaremos. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas.

Finalmente, el proceso supone que se debe elegir una opción estratégica y ponerla en marcha, es decir, ejecutarla. Esta última etapa debe estar orientada a las actividades esenciales de la empresa, aspecto en el que difiere de la parte correspondiente a la formulación, la cual tiene una orientación hacia el mercado (Luecke, 2005). La ejecución de la estrategia, última parte del Proceso Estratégico Integrado, significa la movilización, tanto de personal de carácter operativo y mandos medios, como de la Alta Dirección, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Consiste en la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil de todo el proceso, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración (Hrebiniak, 2005).

2.4. FORMULACIÓN VS EJECUCIÓN

Si bien, en realidad, puede haber una separación entre las tareas de planeación y ejecución, las dos son interdependientes. La planeación afecta la ejecución; la ejecución de las estrategias, a su vez, afecta con el tiempo los cambios en la estrategia y en la planeación. Tal relación entre la formulación y la ejecución sugiere dos aspectos críticos para tener en mente.

Un aspecto relacionado es que el éxito estratégico exige una visión simultánea del planeamiento y la realización. Los gerentes deben pensar en la ejecución incluso cuando están formulando los planes. La ejecución no es algo para preocuparse más tarde, pues, como muchos autores mencionan, una estrategia perfectamente bien planeada, sirve de poco si no se ejecuta correctamente (Luecke, 2005). Desde luego, todas las decisiones y acciones de la ejecución no pueden adoptarse a la vez. Sin embargo, deben preverse los dilemas o campos problemáticos de la ejecución como parte del cuadro general del planeamiento y la realización. La formulación y la ejecución son partes de un enfoque administrativo integrado y estratégico. Esta visión dual o simultánea es importante pero difícil de lograr y presenta un desafío para la ejecución eficaz (Thompson & Strickland, 1995).

Entre la estrategia deliberada y su implementación debe existir una total concordancia, ya que una implementación desacertada es tan nefasta como una estrategia equivocada. En la siguiente tabla podemos observar los posibles resultados de la realización, correcta o incorrecta, de los procesos de planeación e implantación de la estrategia (Thompson & Strickland, 1995).

| | | ESTRATEGIA FORMULADA | |
|-------------------------|-----------|----------------------|--------------------|
| | | APROPIADA | INAPROPIADA |
| ESTRATEGIA IMPLEMENTADA | EXCELENTE | Éxito | Salvamento o ruina |
| | POBRE | Pesar | Quiebra |

Tabla 3. Estrategia formulada vs Estrategia implementada
Fuente: Thompson & Strickland (1995)

A pesar de que podemos ver que Formulación e Ejecución son dos caras de la misma moneda, no dejan de tener importantes diferencias que hay que valorar, las cuales se muestran en la siguiente tabla (Thompson & Strickland, 1995):

| FORMULACIÓN | EJECUCIÓN |
|--|---|
| Disponer de las fuerzas antes de la acción | Administrar las fuerzas durante la acción |
| Se centra en la eficacia | Se centra en la eficiencia |
| Proceso de reflexión individual e intelectual | Proceso administrativo y operativo |
| Requiere de intuición y habilidades analíticas | Requiere capacidad de motivación y habilidades de liderazgo |
| Coordinación de un grupo reducido de personas | Coordinación de toda la organización |
| EN COMÚN | |
| Se aplica en todo tipo de empresas | |
| Proceso participativo: que personal de planeación participe en implantación y a la inversa | |

Tabla 4. Diferencias entre formulación e implementación
Fuente: Thompson & Strickland (1995)

Gracias a la tabla anterior, podemos ver que las habilidades necesarias para formular y ejecutar estrategias son completamente diferentes, pero al mismo tiempo complementarias. Esto tiene enorme relevancia pues el hecho de que un directivo sea bueno formulando, no quiere decir que tenga las habilidades necesarias para liderar el proceso de ejecución, pues éstas son diferentes; muchos directivos no han logrado implantar con éxito estrategias en sus organizaciones, porque no consideran estas diferencias clave (Bossidy & Charan, 2008; Kaplan & Norton, 2008)

2.5. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El liderazgo estratégico es el proceso de fijar metas organizacionales claras y dirigir los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Al ser la Alta Dirección objeto de estudio de esta tesis, la forma en que se deba llevar el liderazgo dentro del proceso de formulación y ejecución de estrategias es aspecto que se considera importante abordar, además de que el compromiso se considera un elemento del liderazgo (Bossidy & Charan, 2008)

El liderazgo estratégico conlleva muchas funciones y requiere que una persona administre por medio de otras, una empresa entera en lugar de la subunidad de una función y que afronte los cambios en el panorama futuro de la competencia (Hrebiniak, 2005). El liderazgo estratégico debe facilitar la creación de adecuadas acciones estratégicas y determinar cómo serán aplicadas. Las acciones de los líderes estratégicos culminan en la competitividad estratégica y en utilidades superiores al promedio, como se muestra en la siguiente figura:



Fig. 5. El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica

Fuente: Thompson & Strickland (1995)

Como se ve, el liderazgo estratégico será el elemento que finalmente lleve a buen término el proceso estratégico. Y dentro del liderazgo, el compromiso será el elemento que finalmente dirija los esfuerzos del líder hacia la gestión de las actividades necesarias para el logro de una implantación estratégica exitosa. De lo contrario, se corre el riesgo de que el director trabaje muchas horas sin lograr los resultados que espera, pues al no estar comprometido con la estrategia de la empresa no podrá dedicar sus esfuerzos a la realización de actividades encaminadas a ejecutar la estrategia (Thompson & Strickland, 1995), lo que ocasionará importantes desperdicios y/o pérdidas de recursos (monetarios, materiales, humanos), que, tarde o temprano, se traducirán en una merma en el nivel competitivo de la compañía. La Alta Dirección puede estar conformada por un conjunto de líderes con gran capacidad para la gestión de personal, pero si no se alinean todas esas importantes habilidades en la dirección correcta, no servirán de mucho.

Como se pudo ver en este capítulo, el concepto de estrategia esta revestido de una gran importancia y complejidad, al igual que los procesos relacionados con la formulación y la ejecución de la misma. Si bien es cierto que no existe un consenso en torno a la definición de estrategia, las ideas presentadas nos dan una muestra clara de algunas de las perspectivas más importantes en torno al concepto, con lo cual se puede tener una visión global. El proceso estratégico presentado buscó dejar claro que no siempre se siguen paso tras paso para llegar a contar con una estrategia, sino que el proceso, al ser extremadamente dinámica, se puede con ciertos grados de informalidad. Finalmente, se presentó el papel del liderazgo estratégico en la consecución de un desempeño financiero óptimo, validando nuevamente la importancia de investigaciones centradas en aspectos suaves de la estrategia, además de dejar en claro su influencia preponderante no solo en la formulación, sino también en la ejecución de la misma.

CAPÍTULO 3. EL COMPROMISO

En este capítulo se hace una revisión de la literatura existente en materia de compromiso, que incluye definiciones existentes, y tipos. También se incluyen los resultados de la revisión hecha a la literatura para conocer lo que se ha hecho para tratar de obtener el compromiso de la dirección en la ejecución de estrategias. Finalmente se presente el modelo del compromiso estratégico.

3.1. CONCEPTO DE COMPROMISO

El glosario especializado de planeación estratégica define compromiso como: “Convenio concertado legal o moralmente. Obligación contraída con deberes y derechos. Puede ser compromiso personal y/o compromiso de equipo.” (Rodríguez Valencia, 2005)

Según Allen y Meyer (1990), el compromiso con la organización es el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador.

Según B. Buchanan (1974), el compromiso consta de tres componentes:

- *Identificación*: adopción de los objetivos y valores de la organización como propios
- *Involucración*: inmersión psicológica en las actividades del propio trabajo.
- *Lealtad*: sentimiento de afecto y unión con la organización

E. Reichers (1985) afirma que el compromiso organizativo es el resultado de un conjunto de compromisos múltiples hacia grupos de dentro y de fuera de la organización (directivos, clientes, compañeros de trabajo, sindicatos, etc.)

Al menos para una parte importante de los autores, el compromiso supone unos lazos con la organización que van más allá de los vínculos estrictamente económicos. Alvarez De Mon Pan De Soraluce (2001) usa el término compromiso para referirse a la motivación a pertenecer por motivos trascendentes, que da lugar a lo que se conoce como vínculo de lealtad o de identificación, y que supone una unión con la organización de mayor profundidad y estabilidad que la derivada del mero cálculo en los intercambios.

Si bien existen distintos conceptos de compromiso, en algo coinciden todos los autores: la persona comprometida con la organización será, con toda probabilidad, un miembro institucional proactivo en la construcción, en el crecimiento y desarrollo de la organización por la vía de su misión. Dada su calidad motivacional, estará pendiente del desarrollo de las personas que tiene encomendadas, y por tanto, será capaz de facilitar que éstas desarrollen también vínculos de pertenencia estables con la organización.

3.2. MOTIVACIÓN A PERTENECER

El compromiso está relacionado con la motivación a pertenecer a la organización; son conceptos interrelacionados y dependientes, pues a mayor compromiso, mayor motivación a pertenecer y permanecer en una misma organización. Con base en la teoría motivacional más desarrollada hasta la fecha, podemos reconocer una triple distinción en los motivos que mueven a una persona para cooperar con una organización y seguir siendo miembro de la misma (Carrión Maroto, 2006):

1. **Motivos extrínsecos.** Recompensas materiales que se reciben como consecuencia de lo estipulado en el contrato laboral, así como todas aquellas otras recompensas, materiales o no, que no han sido formalizados y que provienen de cualquier otro partícipe de la empresa (productores, consumidores, accionistas, proveedores...) o de persona ajena a ella. Una muestra de motivos extrínsecos materiales se tiene con la retribución fija y

variable en moneda o en especie (vivienda, automóvil, vacaciones, etc.). Ejemplos de motivos extrínsecos no materiales serían el reconocimiento y alabanzas derivadas de un trabajo bien hecho, o el prestigio profesional que supone ser miembro de una empresa líder.

2. **Motivos intrínsecos.** Se trata de aquellas satisfacciones que la persona consigue por la realización misma de su trabajo. Un ejemplo sería el aprendizaje operativo derivado de las distintas acciones: el desarrollo de las capacidades y habilidades del directivo, un mayor conocimiento de su potencial y, consiguientemente, una mayor sensación de seguridad ante el trabajo. Otro puede ser el estar realizando el trabajo de manera muy profesional, poniendo todos los sentidos, porque se siente verdadera pasión por ese tipo de trabajo o porque le gusta dejar los trabajos que se le encomiendan con un alto grado de calidad.

3. **Motivos trascendentes.** Realidades externas al decisor que se van a ver afectadas por sus decisiones; resultados que dichas decisiones pueden tener en otras personas, tanto en las directamente relacionadas con la empresa (proveedores, consumidores, etc.), como en que sólo están indirectamente relacionadas (familiares del decisor, miembros de la comunidad en la que opera la empresa, etc.). Dos ejemplos del primer tipo de resultados trascendentes, que pueden mover al trabajador o directivo en su quehacer diario dentro la organización a la que pertenece, serían, por un lado, la satisfacción de necesidades reales de los clientes o consumidores finales a través del servicio prestado y, por otro, el desarrollo profesional y personal de quienes trabajan con él. Un ejemplo del segundo tipo sería la calidad de vida de su familia: que sus hijos puedan tener una formación adecuada, que su cónyuge pueda tener una ayuda doméstica, que puedan disfrutar conjuntamente de las vacaciones o periodos de descanso, etc.

Estos tres tipos de motivos -extrínsecos, intrínsecos y trascendentes- serán, pues, los componentes de la motivación a pertenecer. En general, podemos decir que en todo directivo o empleado en general, existirá un mínimo de motivos de cada una de esas categorías que le impulsará a permanecer en la empresa en la que presta sus servicios.

El hecho de poder hacer distinciones entre los componentes de la motivación a pertenecer permite evaluar no sólo la cantidad, sino también la calidad de dicha motivación en cada individuo concreto, según sea el peso de los motivos trascendentes.

La clasificación de motivos presentada permite diferenciar los distintos vínculos de pertenencia de cada partícipe concreto con la organización. Por ejemplo, el vínculo de un directivo con la organización en la que trabaja puede ser función, básicamente, de haber constatado que la organización tiene una clara misión de servicio a sus clientes. El vínculo de otro miembro puede depender, en gran medida, de las posibilidades de aprendizaje o de desarrollo de carrera profesional que la empresa le ofrece. Otro más puede estar ligado a la empresa por el paquete retributivo, el estatus o el prestigio que le proporciona.

Los tres directivos pueden estar igualmente vinculados con la organización, en el sentido de que la cantidad de su motivación a seguir perteneciendo puede ser la misma. Sin embargo, el motivo dominante de su compromiso para seguir perteneciendo es totalmente distinto. En el primer caso, el motivo es trascendente, en el segundo caso es intrínseco, y en el tercero, extrínseco.

La motivación a pertenecer de un miembro concreto vendrá, pues, determinada por el peso conferido a cada una de estas realidades: extrínsecas a la acción, intrínsecas a la acción y externas al decisor o trascendentes. En cada persona, la combinación de pesos será distinta, y esto dará lugar a distintos tipos de vínculos con la organización:

1. **Vínculo extrínseco o contractual:** aquel cuyo componente predominante son los motivos extrínsecos.

2. **Vínculo técnico o profesional:** aquel cuyo componente predominante son los motivos intrínsecos.
3. **Vínculos de lealtad o de identificación:** aquel cuyo componente predominante son los motivos trascendentes.

La cantidad de motivación a pertenecer determinará la intensidad del vínculo de pertenencia. La calidad de los componentes de esa motivación a pertenecer determinará la profundidad de ese vínculo de pertenencia y, por tanto, su mayor o menor estabilidad ante ofertas externas.

El directivo cuyo vínculo con la organización sea fundamentalmente extrínseco/contractual, en la medida en que el entorno le presente una oferta con mayor retribución, status o prestigio, no reflexionará mucho antes de decidirse por abandonar la organización. Desde el punto de vista organizativo, con ese tipo de directivo, seguramente no se pueden hacer planes a largo plazo, dado que su vínculo de pertenencia con la organización es bastante inestable. En gran medida, su continuidad en la organización estará a merced del mercado de ofertas de trabajo alternativas.

Un directivo cuyo vínculo con la organización sea esencialmente técnico/profesional, es decir, basado en su motivación a pertenecer por las ocasiones que le brinda la organización de aprender nuevas habilidades y de desarrollar sus capacidades, no decidirá su rotación voluntaria sin haber ponderado suficientemente todos los pros y los contras de la nueva oferta, que puedan afectar su carrera o su desarrollo profesional. Este tipo de vínculo es, en general, mucho menos inestable que el anterior, ya que el decisor sólo entrará a barajar nuevas alternativas en momentos bastante más previsibles. Por ejemplo, cuando un proyecto que ha requerido unos cuantos años para su lanzamiento y realización, toca ya a su fin; o cuando un largo periodo sin cambios o con falta de nuevos retos provoca en el directivo una sensación de estancamiento en su carrera profesional, o de aburrimiento ante la falta de novedades.

El vínculo de lealtad o de identificación supone, por lo general, una mayor estabilidad de la persona con la organización, ya que está fundamentalmente asentado en la motivación a pertenecer por motivos trascendentes. Para posibilitar la generación de un vínculo de pertenencia de estas características, los objetivos organizativos deben ser capaces de producir identificación, es decir, deben ser tales que el miembro de la empresa sienta su labor hacia la consecución de los mismos como útil y necesaria. Es a este tipo de vínculo al que comúnmente se le conoce como compromiso con la organización. (Alvarez De Mon Pan De Soraluze, 2001)

3.3. TIPOS DE COMPROMISO

Primeramente, podemos mencionar que los compromisos pueden ser de dos tipos: explícitos o tácitos. Los explícitos son aquellos evidentes, que consisten en decir "me comprometo a...", en firmar un contrato, o en realizar una promesa. Los tácitos, en cambio, no son tan evidentes, porque se esconden detrás de otros actos.

Allen y Meyer (1990) proponen tres componentes de este concepto. El componente afectivo se refiere al vínculo emocional, e identificación del empleado con la organización. El componente de permanencia es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia con dejar la organización. El componente normativo es el sentimiento del empleado sobre la obligación de permanecer en la organización. De manera básica, el compromiso afectivo refleja la lealtad fundamentada en la vinculación con la organización, el compromiso de permanencia refleja la lealtad porque es poco probable que la persona pueda conseguir un empleo mejor en otro sitio, y el compromiso normativo refleja la lealtad a la organización más allá del sentimiento de obligación de ser leal.

3.4. DETERMINANTES DEL COMPROMISO

Los determinantes inmediatos del compromiso de una persona con la organización, según Y. Wiener (1982)³, son dos:

- Los principios de lealtad y del sentido del deber de la persona
- La identificación organizativa como consecuencia de la congruencia entre los valores de la persona y los de la organización.

A partir de la literatura empírica existente en el campo del análisis de posibles determinantes del compromiso organizacional, éstos pueden ser clasificados en tres grupos fundamentales. El primero de ellos alude a las características demográficas y personales del individuo, en el segundo se incluyen diversas características del puesto y condiciones laborales y, por último, el tercero se refiere a experiencias y/o apreciaciones de carácter más subjetivo que el trabajador percibe en su ámbito laboral. Dados los estudios existentes y la información disponible, en este trabajo se han considerado las siguientes variables.

Características demográficas y personales

Las características demográficas consideradas incluyen la edad y el sexo (Kim y Rowley, 2005; Angle y Perry, 1983), el nivel de educación (Martin, Magenau y Peterson, 1986) y si el individuo está o no casado así como si tiene o no hijos (Kim y Rowley, 2005; Martin *et al.*, 1986).

³ Wiener, Y.: "Commitment in Organizations: A Normative View". *Academy of Management Review*, vol. 7, núm. 3, 1982, págs. 418-428.

La evidencia empírica muestra un efecto positivo de la edad sobre el grado de compromiso que ha sido justificado, fundamentalmente, en base a la correlación de esta variable con la antigüedad en la empresa. Así, trabajadores de mayor edad tienden a llevar más tiempo en la empresa, lo que se puede traducir en una mayor socialización dentro de la organización. El efecto del sexo, por su parte, no ha sido claramente establecido, de forma que se pueden encontrar estudios que muestran que las mujeres están más comprometidas (Baugh, 1990), otros que muestran lo contrario (Aranya, Kushnir y Valency, 1986) y, finalmente, otros que no encuentran diferencias significativas (Jacobsen, 2000). En cuanto al efecto de la educación sobre el grado de compromiso, Mowday, Porter y Steers (1982) justifican una relación negativa basándose en que, posiblemente, los individuos con un mayor nivel de educación tengan unas mayores expectativas que la empresa no es capaz de cubrir. Por último, estar casado y, especialmente, tener hijos, son factores que contribuyen a aumentar las responsabilidades fuera del trabajo. Una opinión bastante extendida entre los empresarios es que los trabajadores casados y/o con hijos son más comprometidos y responsables porque dependen en mayor medida de la empresa (Martin et al., 1986). Sin embargo, si las responsabilidades de estos individuos son mayores, cabe pensar que experimenten un mayor conflicto entre su vida laboral y la no laboral (tienen menos tiempo y energía que dedicar a la empresa en términos de compromiso) lo que, según la teoría de inclusión parcial, podría afectar de manera negativa al compromiso organizacional (Mathieu y Zajac, 1990).

Características del puesto y condiciones laborales

Las características relacionadas con el trabajo incluyen la antigüedad (Kim y Rowley, 2005; Morris y Sherman, 1981), el tipo de puesto ocupado (Tilly, 1996) y el número de horas trabajadas (Tansky, Gallagher y Wetzel, 1997).

Cabe esperar que a mayor antigüedad del individuo dentro de la empresa mayor sea su grado de compromiso, puesto que habrá sido posible un mayor grado de socialización. En cuanto al tipo de puesto, se ha mostrado empíricamente que aquéllos que ocupan posiciones superiores en el organigrama tienden a tener mejores actitudes que aquéllos que ocupan puestos más bajos (Tilly, 1996). Finalmente, el número de horas de trabajo ha sido considerado como un antecedente del compromiso puesto que, en base a la teoría de inclusión parcial, cabe esperar que cuanto mayor sea el número de horas que el individuo pasa en la empresa mayor será su socialización y, por ende, su compromiso.

Experiencias y/o apreciaciones laborales

Entre estas variables se encuentra la satisfacción con el trabajo en general y con el salario en particular, la percepción de posibilidades de promoción y, por último, la apreciación acerca de cómo son las relaciones dentro de la empresa.

La satisfacción laboral ha sido una variable frecuentemente utilizada en la literatura como predictor del compromiso organizacional (Mathieu y Zajac, 1990). La evidencia empírica apunta a que los trabajadores más satisfechos tienden a estar más comprometidos (Barling, Wade y Fullagar, 1990; Sherer y Morishima, 1989). Este resultado se explica porque el compromiso es la respuesta del trabajador ante un tratamiento favorable que hace que esté satisfecho. En el trabajo se considera tanto un indicador de la satisfacción general del trabajador con su empleo como un indicador de su grado de satisfacción con el salario que percibe.

Empíricamente se ha observado que las oportunidades de carrera dentro de la empresa también predicen el compromiso organizacional (Tansky y Cohen, 2001; Arnold y Mackenzie Davey, 1999); además existe evidencia de que las actitudes laborales pueden verse afectadas por las relaciones entre compañeros y con los supervisores (Feldman, 1977).

Al conocer los determinantes del compromiso, se pueden crear de mejor manera acciones concretas encaminadas al incremento del mismo.

3.5. PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DEL COMPROMISO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Jim Haudan (2008) plantea uno de los pocos modelos existentes sobre cómo desarrollar el compromiso al interior de una organización, al que denomina Proceso de Compromiso Estratégico.

A menudo se considera que el compromiso es una ciencia blanda y, en un principio, subestimamos el efecto del compromiso en los resultados de los negocios. Sin embargo, se han logrado avances significativos en el desarrollo de métodos para medir el compromiso. En la actualidad hay varias herramientas útiles que ayudan a medir qué tan comprometida está la gente en cierta empresa. Por desgracia, muchas de estas herramientas relacionan únicamente el compromiso con la ejecución de la estrategia de manera indirecta. Así es que, básicamente, evalúan qué tan plenas se sienten las personas en su trabajo, si tienen amigos en él y otra variedad de factores que se relacionan con el compromiso. Lo que les falta es un vínculo claro con los comportamientos que indican una ejecución efectiva de la estrategia. Si no se toma en cuenta el componente estratégico del compromiso, se estará valorando el compromiso de manera incompleta. En el peor de los escenarios, se podría tener un montón de personas contentas que se sienten “comprometidas” en el trabajo, pero que están haciendo cosas que no son parte de la estrategia que la organización está buscando ejecutar (Haudan, 2008).

El Proceso de Compromiso Estratégico, se define como la dedicación personal y práctica que tienen empleados de todos los niveles con respecto a la estrategia de la empresa. Se representa por medio de la siguiente matriz:

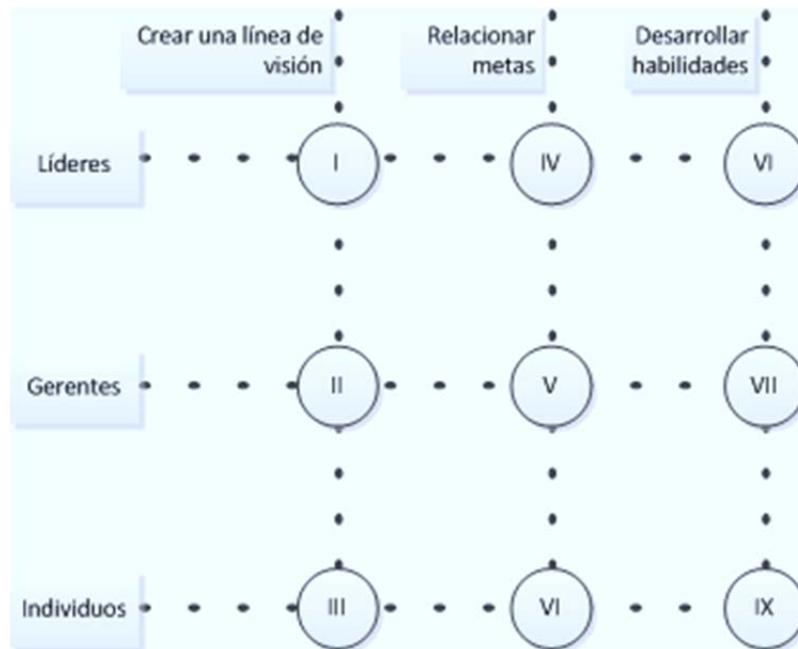


Fig. 6. El compromiso como proceso estratégico
Fuente: Haudan (2008)

El eje horizontal muestra los tres elementos centrales del Proceso de Compromiso Estratégico:

1. **Crear una línea de visión.** Entender los planes estratégicos de la compañía, es decir, comprender “lo que el mercado es para mí”, lo que incluye los sistemas centrales del negocio y cómo se relacionan con la estrategia de la empresa
2. **Relacionar metas.** Conectar las metas de cada persona y cada equipo con las metas generales de la compañía. Estas metas medirán el desempeño de la empresa en la ejecución de su estrategia. También medirán las aportaciones de los equipos e individuales, contrastándolas con las metas generales de la empresa.

3. **Desarrollar habilidades.** Desarrollar habilidades y destrezas en todos los niveles de una empresa, que se consideren necesarias para ejecutar la estrategia de la compañía.

El eje vertical muestra los típicos niveles organizacionales que podemos encontrar en una empresa cualquiera: líderes de alto nivel, gerentes e individuos; cada uno de los niveles tendrá perspectivas diferentes.

Las nueve áreas de la matriz mostrada que se forman por el cruce de los elementos de ambos ejes se detallan a continuación.

CREAR UNA LÍNEA DE VISIÓN

- I. **LÍDERES: CREAR UNA VISIÓN DE SISTEMAS COMÚN.** Esto implica la creación de un modelo mental o una imagen que signifique lo mismo para todas las personas dentro de la organización; todos deben ser capaces de interpretar esta imagen de la misma manera.
- II. **GERENTES: INTERPRETAR LA ESTRATEGIA DE MANERA CONSISTENTE.** Debido a que son los más cercanos a las personas que trabajan en primera línea todos los días, los gerentes son capaces de influir en la traducción de la estrategia a la acción. Mientras que los líderes tienen que traducir la estrategia en un lenguaje que sea relevante para los gerentes, éstos a su vez tienen que entenderlo y auténticamente apropiarse de la estrategia, mediante, primeramente, la puesta a prueba de su comprensión de la estrategia con los líderes, garantizando que su interpretación sea adecuada y consistente, para después, traducir la estrategia y su significado en una forma que sea relevante para el personal a su cargo.
- III. **INDIVIDUOS: COMPRENDER LAS ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES Y DE LOS EQUIPOS.** A nivel de individuo, para cada persona es importante comprender este modelo mental común que persigue la organización.

Cuando las dos etapas anteriores se han realizado de manera adecuada, los individuos sabrán que hacer y estarán listos e inspirados para lograr que el negocio tenga éxito.

RELACIONAR LAS METAS

- IV. **LÍDERES. PROMOVER LA APROPIACIÓN.** Deben establecer prioridades, simplificar e integrar continuamente las metas de toda la compañía, manteniéndose concentrados en aquello que las personas son capaces de hacer. En ocasiones, quizá tendrán que sacrificar las áreas que representan por el bien de la estrategia entera.
- V. **GERENTES. COORDINAR LOS ESFUERZOS DE LOS EQUIPOS CON LAS METAS DE LA CORPORACIÓN.** Adaptar y traducir las metas de la compañía en metas de equipo. Los gerentes deben hablar a sus equipos rutinariamente acerca de las metas generales de la compañía y las metas del equipo que les sirven de apoyo. Los gerentes no solo deben entender las metas, sino coordinar de manera eficiente los esfuerzos de sus equipos con las prioridades generales, a fin de que las personas y sus esfuerzos puedan combinarse para generar los mejores resultados.
- VI. **INDIVIDUOS. RELACIONAR LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES CON LAS METAS ESTRATÉGICAS.** Esto se refiere a asegurar que la gente se dé cuenta que sus labores y aportaciones son más que un simple trabajo y que contribuyen al resultado del negocio.

DESARROLLO DE CAPACIDADES

- VII. **LÍDERES. CULTIVAR COMPORTAMIENTOS ALINEADOS.** Casi cualquier cambio en la estrategia requiere un cambio de comportamientos en todos los niveles, en especial en el directivo. Una vez que un equipo de líderes desarrolla un modelo mental común para su estrategia, debe determinar si sus comportamientos van de acuerdo con ella y si están alineados.

- VIII. GERENTES. MEJORAR EL COMPROMISO DE LAS PERSONAS Y LOS EMPLEADOS. Quizá la oportunidad más grande que tienen los gerentes para tener un impacto en la estrategia es su capacidad para comprometer a su gente, es decir, el compromiso gerencial: hacer crecer a otros, para lo cual se requiere cambiar la forma de pensar de ¿cómo puedo vencer al a competencia y ser mejor? a ¿cómo puedo ayudar a mi gente para que desarrolle las habilidades necesarias que permitan llevar su desempeño en nuestra estrategia hasta el siguiente nivel?
- IX. INDIVIDUOS. DESARROLLAR HABILIDADES. Una vez que los individuos comprenden la estrategia y su papel en ella, pueden empezar a aplicar ese conocimiento en su trabajo diario, es decir, desarrollar sus habilidades para ejecutar la estrategia. Una de las mejores maneras de hacerlo es con un gerente al lado, que ayude a convertir las caídas en nuevas comprensiones para llevar a cabo el proceso de aprendizaje un paso más allá hacia un desempeño más sólido.

La relevancia del modelo presentado radica en ser uno de las pocas guías que la literatura nos ofrece para la construcción del compromiso al interior de una organización; como se ve, el Proceso de compromiso Estratégico otorga un importante lugar al papel de los líderes y directores de la organización, reforzando los planteamientos reforzados en este trabajo, referidos a que para crear compromiso a lo largo y ancho de la empresa, se debe comenzar desde arriba. Gracias al modelo presentado se puede ver la relación del compromiso a lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles de la empresa.

3.6. ACCIONES REALIZADAS

Una vez revisado el concepto de compromiso, sus tipos así como el compromiso como proceso, a continuación se enlistan las aportaciones halladas dentro de la literatura, relacionados con cada uno de los dos objetivos planteados para este trabajo. En el apartado siguiente se revisan dos definiciones existentes de compromiso de la dirección; en el segundo apartado de este subcapítulo, se detallan los mecanismos actualmente descritos en la literatura cuyo fin sea el comprometer a la dirección con la ejecución de estrategias.

3.6.1. DEFINICIONES EXISTENTES

Previamente, dentro de este mismo capítulo, se presentaron algunos de las definiciones más conocidas y populares de compromiso, las cuales aspiran a ser aplicables a cualquier miembro de la organización. Sin embargo, para fines de esta tesis, se considera que, por las funciones particulares que realiza la Alta Dirección, su compromiso debe ser definido de una forma mucho más amplia, pero también más específica.

Como muestra de lo anterior, se rescatan dos definiciones de lo que se considera es el Compromiso de la dirección, las cuales, en ambos casos, provienen del campo de la calidad.

NORMAS ISO

La *International Organization for Standardization*, dentro de las normas ISO que publica, incluye un apartado, en la mayoría de sus estándares, acerca del compromiso de la Alta Dirección. A continuación y a manera de ejemplo se presenta lo que la norma ISO 9001:2008 nos dice al respecto:

“La Alta Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de calidad.
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos”.

SEIS SIGMA (6 σ)

Seis Sigma (6 σ) es una metodología de mejora de procesos que entre sus principios incluye el de un Liderazgo comprometido de arriba hacia abajo. El elemento del compromiso de la Alta Dirección en el marco conceptual de 6 σ deja a los directivos mucho margen para aportar ideas que demuestren su compromiso personal. Una lista genérica, no exhaustiva presentada por Magnusson (2006), incluye:

1. Formular la declaración de misión de la estrategia en la empresa, la cual debe hablar sobre la necesidad de la estrategia, así como lo que logrará y por qué ahora.
2. Controlar proyectos y escuchar informes de progreso.
3. Recompensar a un equipo de proyecto por completar con éxito proyectos de mejora.
4. Participar siempre en las reuniones del comité de dirección de 6 σ .
5. Seleccionar y hacer un seguimiento de los principales involucrados.
6. Revisar regularmente los avances del proceso.
7. Participar en los cursos de formación de 6 σ .

8. Comprobar que 6σ se incorpore en las agendas de reuniones relevantes.
9. Abogar por 6σ en los diversos niveles de la empresa.

Adicionalmente el mismo autor nos deja el siguiente comentario: “Detrás de toda implementación de 6σ exitosa siempre hay un CEO comprometido, al igual que su equipo directivo”.

Si bien las dos definiciones enunciadas corresponden, como se dijo, al campo de la calidad, no se debe olvidar que tanto un proceso de certificación bajo una norma ISO como la aplicación de 6σ a una determinada organización, son iniciativas estratégicas, por lo que los conceptos antes mencionados son aplicables por igual.

Estas definiciones se tomarán como punto de partida para la construcción de la propuesta, buscando obtener una mayor generalidad que ellas.

3.6.2. MÉTODOS PARA SUPERAR LA FALTA DE COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

La literatura ofrece pocos ejemplos sobre cómo se puede incrementar el grado de compromiso de la dirección en los procesos de implantación de la estrategia.

Los incentivos deben motivar el desempeño hacia los resultados deseados, ya que esperar una cosa y recompensar otra es confuso y equivocado. El proceso de ejecución sufre si no se reconoce o recompensa a los emprendedores, por lo que es crucial que la organización celebre el éxito y premie a quienes ayudaron a lograrlo. Los incentivos estimulan el comportamiento hacia fines coherentes con los resultados deseados de la ejecución de la estrategia (Hrebiniak, 2005).

El más común de ellos, por no decir el único, tiene que ver con Incentivos y Contratos, todos ellos basados en la premisa de que “para que la ejecución funcione, es imprescindible que la organización recompense a los realizadores” (Hrebiniak, 2005).

Ejemplos de incentivos son las llamadas *stocks options* u opción de acciones. Estas son una excelente muestra de alineación entre estrategia e incentivos, pues si el director ejecuta una estrategia correctamente, el valor de la empresa se incrementará, y con ello, las acciones que tenga o pueda llegar a tener.

Una forma de utilizar los incentivos en el proceso de implantación de la estrategia, que se ha vuelto muy común sobre todo en grandes corporaciones, son los contratos en los que se estipula que el pago al Director General será en acciones de la misma compañía. Con lo anterior se busca que el director se comprometa con la implantación de estrategias eficaces, pues una estrategia bien implantada incrementará el valor de la compañía así como la rentabilidad para los accionistas, entre los que se encuentra el mismo director (Carrión Maroto, 2006).

Con la información presentada en este capítulo se puede concluir que si bien hay una enorme cantidad de información relacionada con el compromiso, no existen datos específicamente relacionados del compromiso directivo con la ejecución de la estrategia. Sin embargo, todo ello sirve como fundamento de la propuesta que se pretenden construir. El modelo del compromiso estratégico mostrado se considera especialmente importante porque, a diferencia de otros puntos de vista encontrados, traduce sus aportaciones en acciones de carácter operativo, además de mostrar el compromiso no solo como un proceso, sino como un elemento que permea todos los niveles organizacionales de una empresa (Luecke, 2005).

CAPÍTULO 4. PROPUESTA

La propuesta que se busca presentar dentro de este trabajo se compone de dos partes; en una primera (apartado 4.1), se desarrolla un concepto propio de compromiso de la Alta Dirección, tomando como punto de partida algunas definiciones existentes, presentadas en el capítulo anterior. En la segunda parte (apartado 4.2), se presentan una serie de recomendaciones encaminadas a lograr incrementar en grado alguno el compromiso de la dirección tomando como guía la definición previamente hecha.

4.1. ¿QUÉ ES EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN?: PROPUESTA DE DEFINICIÓN

Una vez estudiadas las dos definiciones encontradas dentro de la literatura de compromiso de la dirección (desde el punto de vista de la calidad), se llega a la conclusión parcial de que ninguna de ellas pueda aplicarse de manera práctica al problema que nos atañe, pues ambas hacen referencia a metodologías de trabajo muy específicas (en un caso 6σ y en otro, normas ISO, ambas dentro del contexto de la calidad), que si bien pueden llegar a formar parte de una estrategia o conformar una estrategia en sí mismas, no abarcan la totalidad de posibilidades estratégicas de una empresa; adicionalmente, la dificultad que representa el medir los niveles de compromiso, tomando como base alguna de esas definiciones, es solo una muestra de la complejidad del tema que se está tratando.

Es por ello que, como parte de la propuesta plasmada en este documento, se ofrece una definición específica de lo que se denomina Compromiso de la dirección, no solo por las dificultades presentadas, sino también porque no se puede hablar de un solo tipo de compromiso que sea válido en todos los niveles organizacionales, es decir, no se

puede exigir un mismo tipo de compromiso a un trabajador de nivel operativo que a un miembro de la Alta Dirección (Phillips, 2005)

Si bien las actuales definiciones de compromiso son aplicables a cualquier persona, un director no puede quedarse en el mismo nivel que el resto de su organización, es decir, si se esperan resultados estratégicos satisfactorios, el director, en su papel de líder la organización, debe poder ir más allá que los demás miembros de su compañía. La definición que se muestra a continuación se basa en las presentadas en el apartado 3.7.1, extendiendo su alcance a la labor de ejecución estratégica

El ***compromiso de la Alta Dirección*** es definido, dentro de esta tesis, como la *realización simultánea, por parte de sus miembros (CEO y directivos) de actividades de Apoyo, actividades de Refuerzo y actividades de Participación*; todos estos conjuntos de actividades deben estar *orientados al logro de la ejecución de la estrategia seleccionada, de forma eficaz y eficiente, dejando muestras claras de la importancia y el interés que tiene la ejecución para la Alta Dirección, siempre sobre una base de consenso y un genuino sentido de cooperación.*

Al hablar, dentro de la definición anterior, de realización simultánea, lo que se quiere decir es que, para existe el compromiso, se deben efectuar acciones que caigan dentro de cada uno de los tres conjuntos de actividades mencionadas (en los cuales ahondaremos más adelante), pues no bastará con tratar de abarcar uno o dos de ellos. Adicionalmente, es prudente mencionar que cuando nos referimos a muestras claras de importancia e interés por el proceso de ejecución, lo que se quiere decir es que no debe quedarse en buenas intenciones, sino traducirse en acciones claras y evidentes para toda la empresa, por lo que toma importancia también aspectos relacionados con la comunicación organizacional, es decir, será también responsabilidad de la Alta Dirección comunicar, por los canales que se consideren adecuados, todos los esfuerzos de la misma

para con la ejecución de estrategias, con el fin de lograr el mayor impacto posible en los miembros de la compañía.

Para entender mejor los distintos elementos que componen la definición presentada, se muestra a continuación el siguiente diagrama:



Fig. 7. El compromiso de la dirección: Elementos
Fuente: Elaboración propia con base en Phillips (2005)

Los Bloques horizontales (Consenso y Cooperación) constituyen la base de los tres conjuntos de actividades fundamentales necesarias para poder hablar de Compromiso de la dirección, siendo el consenso, elemento necesario que generará el sentido de cooperación. Los tres conjuntos de actividades de que se habla (Apoyo, Refuerzo y Participación) se representan mediante bloques verticales a manera de pilares del compromiso, y de manera paralela, dentro de un mismo nivel, con lo que se quiere decir que todos son igualmente importantes y valiosos, siendo cada uno de ellos, de manera independiente, necesario pero no suficiente para lo que se busca; si bien en una organización cualquiera, se pueden presentar actividades correspondientes a uno o dos de los conjuntos arriba descritos, se considera que una dirección comprometida lleva a cabo cada una de las tres actividades listadas. Finalmente, el resultado buscado y esperado se coloca en la caja superior: Compromiso de la dirección.

Los componentes del diagrama presentado se explican a continuación, con lo cual también se amplía la definición de compromiso dada en párrafos anteriores. Se inicia por una descripción de la base del diagrama, es decir, de lo que hemos llamado consenso y cooperación; posteriormente, se pasa a una descripción de cada uno de los tres conjuntos de actividades pilares del compromiso, en donde también se menciona la importancia de cada uno de ellos, así como una lista de actividades que los directivos pueden realizar para hacer patente su compromiso con la ejecución de estrategias.

4.1.1. COOPERACIÓN Y CONSENSO

Christensen, Matt, & Howard (2006) establecen que el primer paso en cualquier iniciativa de cambio debe ser evaluar el nivel de consenso de la organización en dos dimensiones cruciales. La primera es el grado en que las personas concuerdan en lo que quieren: los resultados que buscan de su participación en la empresa, sus valores y prioridades, y las concesiones que están dispuestas a hacer para lograr esos resultados. La segunda dimensión es el grado en que las personas concuerdan en las causas y efectos: cuáles acciones conducirán al resultado deseado. La importancia de que exista consenso se debe a que éste permitirá generar lo que los autores llaman: sentido de cooperación, es decir, disposición a colaborar, en este caso, en la ejecución de la estrategia, pues los involucrados coinciden en que es lo que se desea, lo que se busca (ejecutar cierta estrategia), así como en la manera de conseguirlo, las actividades que conducirán al logro de aquello que se busca.

El consenso es necesario en primer término para poder planificar la estrategia, y posteriormente para decidir qué acciones tomar para ejecutarla. Es por ello que para fines de este trabajo se definió como base para el compromiso de la Alta dirección, el consenso en las dos dimensiones referidas, que dará como consecuencia el sentido de cooperación para con la estrategia y su ejecución.

Los mismos autores presentan un sencillo modelo que nos permite entender más fácilmente los puntos anteriores. La matriz de consenso (Figura 8) ilustra, de manera clara, las dos dimensiones descritas, generando cuatro cuadrantes que representan las distintas posibilidades que se pueden dar en una empresa, dependiendo de en qué aspectos exista o no consenso (Christensen, Matt, & Howard, 2006). En el eje vertical se ubica el grado en el cual la gente concuerda en lo que quiere, mientras que en el eje horizontal encontramos representado el grado en el cual la gente concuerda en cómo lograr eso que se quiere. Con estos dos ejes se generan los mencionados cuatro cuadrantes: dos que representan los extremos, es decir, total consenso en ambas dimensiones (Cuadrante I), o ausencia del mismo (Cuadrante III); los dos cuadrantes restantes abarcan el punto intermedio, es decir, consenso en solo una de las dos dimensiones (Cuadrantes II, consenso en lo que se quiere pero no en cómo lograrlo; y cuadrante IV, consenso en las causas y efectos, pero no en el resultado buscado, caso que se da, por ejemplo, cuando se recurre a contratistas).

Esta matriz es aplicable a diferentes situaciones y, sobretodo, es empleada habitualmente para que los directivos ubiquen su propia organización y sepan cuál es la forma correcta de actuar; para fines de este trabajo dejaremos esta perspectiva de lado y utilizaremos la matriz para ilustrar el nivel de consenso necesario al interior de la Alta Dirección para generar un sentido de cooperación para con el proceso de ejecución de la estrategia, es decir, la voluntad de los miembros de la Alta Dirección de contribuir, desde su posición, a la ejecución de la estrategia, mediante acciones concretas, las cuales dependerán de la clase específica de estrategia de la que se esté hablando.

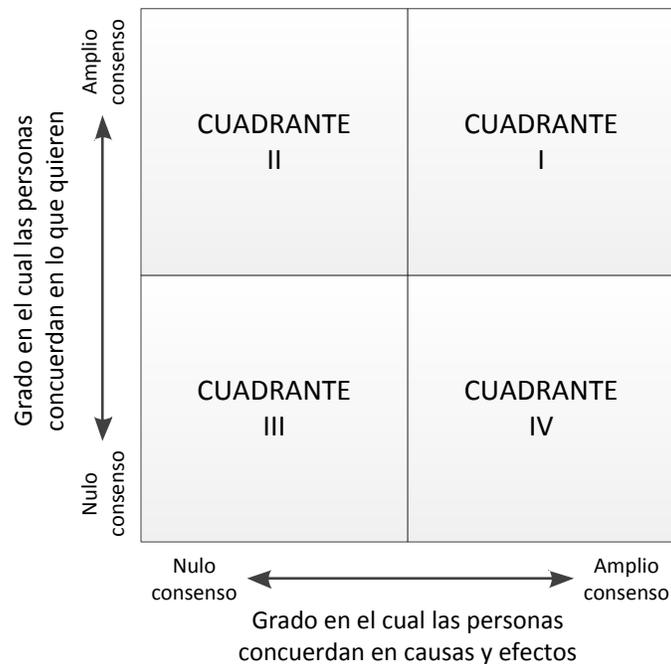


Fig. 8. La matriz de consenso
Fuente: Christensen, Matt, & Howard (2006)

El equipo de la Alta Dirección debe aspirar a lograr ubicarse dentro del cuadrante I de la matriz, que corresponde a un amplio consenso en ambas dimensiones, es decir, los directivos concuerdan en lo que quieren y en cómo lograrlo. Lo anterior sentará las bases para generar, de manera casi automática, un sentido de cooperación para con la estrategia que se busca ejecutar; un líder puede generar una gran estrategia, pero sin el necesario grado de consenso en las dos dimensiones de que se habla, dicha estrategia no generará la conducta de cooperación requerida. Si el equipo directivo se halla en cualquiera de los otros tres cuadrantes de la matriz, esto generará dificultades a la hora de tratar de ejecutar la estrategia: si la situación se da en el cuadrante II (consenso en lo que se quiere pero no en cómo obtenerlo), los directivos compartirán anhelos sobre un resultado final, a pesar de que cada uno de ellos pueda tener una visión diferente acerca de qué acciones se requerirán para concretar esos resultados; en el caso del cuadrante IV (consenso en lo referente a causas y efectos, pero no respecto a lo que se quiere), los directivos no sentirán pasión o interés por los objetivos de la empresa, pero estarán dispuestos a hacer lo que se les pida, pues concordarán en que esas

acciones producirán los resultados necesarios. El peor escenario posible se daría en el cuadrante III, donde el nulo consenso en el par de dimensiones mencionado generaría caos al interior del equipo directivo.

El sentido de cooperación, la voluntad para contribuir con la ejecución de la estrategia, producto del consenso de lo que se quiere y como lograr, se debe poner de manifiesto por parte de la Alta Dirección, mediante acciones concretas en tres frentes ya mencionados: apoyo, refuerzo y participación, con lo cual se hace patente el compromiso de ella con la ejecución estratégica.

Una vez que se detallaron los elementos que servirán de base para el compromiso de la dirección con la ejecución de la estrategia, pasamos a extender lo referentes a los tres conjuntos de actividades que, como se muestra el diagrama presentado anteriormente, fungen como pilares de ese compromiso.

4.1.2. APOYO

Por apoyo nos referimos a los actos de todo el equipo de dirección que reflejan su actitud respecto de la ejecución de la estrategia y que buscan el logro, en tiempo y forma, de la misma; es el respaldo que ofrece la Alta Dirección a la ejecución de la estrategia, el cuál estará en función del valor que le asigne a dicha estrategia y en el éxito específico de la misma.

El apoyo ideal tiene lugar cuando un directivo reacciona ante un proceso de ejecución estratégica de maneras como las siguientes:

- Proporciona de manera oportuna los recursos necesarios (dinero, personal, acceso a información, etc.) para que la ejecución de la estrategia se lleve a término en tiempo y forma.

- Ofrece voluntariamente personal o recursos, cuando lo considera pertinente.
- Estimula la participación de los empleados.
- Describe las expectativas a sus colaboradores directos, detallando objetivos de la estrategia.
- Ayuda a determinar los resultados logrados con la estrategia.
- Muestra su reconocimiento a los empleados que participan o logran excelentes resultados.
- Hace comentarios positivos espontáneos sobre los avances que se van mostrando.

No pocas de las acciones que modelarán el futuro de la empresa requerirán inversiones importantes; es por ello que el apoyo financiero o económico es el principal elemento a considerar en este aspecto. Cuando existe acuerdo en torno a la estrategia y los resultados de largo plazo, el aporte económico se facilita y se puede administrar más efectivamente alrededor de prioridades comunes. Con lo anterior no se piensa que el recurso monetario es suficiente para una ejecución estratégica exitosa, pues no se debe olvidar que existen otras clases de recursos, como personal, instalaciones e información requeridos, por mencionar algunos, que pueden ser igual o más importantes que el dinero, dependiendo de la estrategia que se busque implantar.

4.1.3. PARTICIPACIÓN

El grado en que los directivos se involucran de forma activa en el proceso de ejecución de la estrategia es a lo que llamamos participación. Lo ideal sería que la Alta Dirección participase de la mayoría de las decisiones clave relacionadas con la ejecución de la estrategia. Aunque existen casi tantas oportunidades para que la dirección participe como decisiones se toman en el proceso de ejecución de la

estrategia, su participación sólo puede producirse en las decisiones clave y en las etapas más importantes, pues de lo contrario se corre el riesgo de que se salgan de su esfera de trabajo, y se den situaciones donde el director termine realizando actividades de carácter operativo, caso que se presenta muy a menudo en PyMEs.

La principal manera en que debe participar un director es mediante el acopio y análisis de información acerca del progreso de la ejecución; de esta manera los miembros de la Alta Dirección estarán siempre al tanto del progreso que se vaya consiguiendo, así como de las situaciones problemáticas u obstáculos que pudieran presentarse. Esto, finalmente, permitirá identificar en etapas tempranas dificultades y problemas que pudieran darse, con las consiguientes oportunidades de actuación para solucionarlos lo antes posible.

En empresas que lo permitan, la participación de la dirección puede extenderse a diversos medios y actividades como:

- Comité de asesoramiento, actuando en calidad de consejeros o asesores en un área determinada, que puede ser una parte concreta de la ejecución estratégica, o de múltiples partes.
- Grupos de trabajo, es decir, un conjunto de directivos a los que se les asigna la responsabilidad completa sobre una cierta parte del proceso de ejecución, siendo especialmente útiles cuando se requieren habilidades o conocimientos que caigan dentro del ámbito de más de un departamento o área, llegando, además, a reducir de manera considerable el tiempo necesario.
- Directivos como expertos, aportando sus conocimientos y experiencia en tópicos concretos; los expertos en un tema prestan un servicio valioso y necesario, al tiempo que van aumentando su adhesión al programa.

- Directivos como participantes directos. La participación directiva puede oscilar desde la contribución en una parte del proceso, a la auditoría de cierta etapa de la ejecución.
- Involucrar a los directivos en la medición de resultados. Aunque la dirección está casi siempre involucrada en la evaluación de los resultados finales, el proceso al que hacemos referencia aquí se centra directamente en la medición en distintos momentos del proceso de ejecución, por ejemplo, al momento de interpretar resultados, cuando estos se comparten o en la recolección de información.
- Selección de personal para posiciones clave dentro de las diferentes etapas de la implantación.

En el caso de las actividades de participación, las PyMEs otorgarán una mayor cantidad de oportunidades para el involucramiento activo y directo de la dirección, principalmente por la carencia de estructuras organizacionales intermedias entre ella y las demás áreas y departamentos y por la reducida plantilla de personal que suele haber; en cambio, una empresa grande, dentro de su misma complejidad organizacional derivada de la amplitud de sus actividades, proporcionará en consecuencia un rango de acción menor para la participación directa, sin ello significar que no se puede dar, sino más bien que se deberán de buscar mecanismos diferentes para lograrlo. Sin embargo, lo anterior no debe hacer que los miembros de la Alta Dirección dejen de lado o descuiden las actividades propias de su puesto por tratar de involucrarse en la ejecución de estrategias lo más posible. La participación directa de la Alta Dirección debe estar limitada, como ya se mencionó, a las actividades principales relacionadas con la ejecución, por lo que no se trata de resolver problemas operativos o involucrarse en grados en los que se pudieran entorpecer las actividades que le corresponden al personal dentro del proceso de ejecución de la estrategia o incluso dentro de su labor habitual.

De igual forma, cuando se trate de una gran empresa, no se debe poner como pretexto para no participar, el tamaño o la complejidad de la misma, pues como ya se mencionó, existen muchísimas oportunidades para la participación, la cual, por desgracia, no siempre puede ser de manera directa y presencial; esto no quiere decir que pierda impacto, relevancia o importancia, y mucho menos debe llevar a pensar que esta clase de actividades puede omitirse sin perjuicio alguno.

Al participar dentro del proceso de ejecución, el director deja de manifiesto, de una forma muy clara y precisa, la importancia de la ejecución de la estrategia, evitando que miembros de los demás niveles organizacionales duden del valor de la misma, al pensar que ésta no es importantes para la dirección, situación que se manifiesta cuando hay pocas actividades de participación o las mismas se delegan.

4.1.4. REFUERZO

El refuerzo es definido como todos aquellos actos diseñados para premiar o fomentar ciertos comportamientos que son deseados, siendo su objetivo el aumentar la probabilidad del cambio de comportamiento vinculado al proceso de ejecución estratégica.

No es posible exagerar la importancia del refuerzo de la dirección como parte esencial del proceso de ejecución estratégica. De hecho, independientemente de lo bien diseñada que esté una estrategia, la mayor parte de su efectividad se perderá si no la refuerzan los directivos. Cuando una empresa se enfrenta a una nueva estrategia, los participantes pueden experimentar un periodo de oposición a la misma, donde no se obtienen resultados; y es en este punto, donde el refuerzo cobra importancia, pues sin él los directivos y en general cual miembro de la organización pueden abandonar el proceso de ejecución.

El director puede y debe influir en el comportamiento del participante, ofreciendo refuerzo de distintas formas, entre las que se encuentran:

- Discutiendo posibles alternativas para manejar situaciones concretas, actuando como *coach*.
- Sirviendo de modelo a seguir para la adecuada implantación de la estrategia
- Premiando a los involucrados cuando la estrategia se ha ejecutado de forma efectiva.
- Creando y promoviendo un sistema de incentivos y recompensas de diversos tipos, para aquellos que cumplan con su labor dentro de la estrategia.

Todas y cada una de las actividades mencionadas deben reforzar los objetivos del proceso de ejecución, es decir, deben estar alineadas con los objetivos mismos de la estrategia, pues no se debe, por ningún motivo, reforzar acciones que no generan ningún avance respecto de los resultados buscados o, peor aún, que pudiesen llegar a ser contrarias a la estrategia en sí misma.

Si bien una de las principales formas de refuerzo es el otorgamiento de incentivos, no se debe pensar únicamente en que estos sean monetarios, sino más bien estar abiertos a incentivos de otras índoles, más allá del aspecto económico, como puede ser el reconocimiento y la felicitación por un trabajo bien hecho, y que en determinados contextos, pueden influir igual o más que el dinero mismo. Estas clases alternativas de incentivos son especialmente importantes para PyMEs pues muchas ocasiones esta clase de organizaciones no cuenta con recursos suficientes para otorgar alicientes de carácter económico, lo cual no puede ser de ninguna manera una excusa para no realizar actividades de refuerzo a la ejecución de la estrategia.

Las listas anteriores no pretenden ser exhaustivas, pues su objetivo, en cambio, es dar una pequeña muestra de acciones específicas y representativas de lo que se espera de un director que haga acciones encaminadas a la participación, al refuerzo y al apoyo al proceso de ejecución. Las oportunidades de mostrar Apoyo, Refuerzo y Participación por parte del Director dependerán de las características propias de la organización (tamaño, cultura organizacional, etc.), así como de la cantidad y variedad de las actividades directivas y, en determinado momento, de las peculiaridades de la estrategia y de su proceso de ejecución; ya se dio muestra de esta clase de situaciones, en los apartados de participación y refuerzo.

Es responsabilidad del director, como se menciono antes, realizar acciones que caigan en cada uno de los tres conjuntos de actividades, siempre tratando de que esto sea equilibrado, no dando prioridad a alguno de ellos tres, es decir, no se debe creer que por participar en el proceso de ejecución y por realizar refuerzo a través de incentivos, no será necesario apoyar el proceso a través del otorgamiento del algún tipo de proceso; o por el contrario, pensar que el proceso empieza y termina con el otorgamiento de recursos (apoyo), olvidando completamente lo relacionado con el refuerzo y la participación.

En ningún caso las listas presentadas en la descripción de cada conjunto de actividades deben tratarse como *check list*, pues las acciones a realizar dependerán de la situación específica de que se trate, considerando, como se ha dicho, las características de la estrategia e ejecutar y de la empresa de que se trate. Es por ello que también se puede decir que es responsabilidad del director y su equipo encontrar maneras nuevas de hacer patente su compromiso con la ejecución, mediante acciones innovadoras, diferentes a las listas (que pueden verse como habituales), que se consideren convenientes de acuerdo al escenario al que se enfrenten.

Finalmente, se debe mencionar que el objetivo de la definición anterior de compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias es mostrar de manera clara qué se espera de sus miembros al hablar de dicho compromiso así como dejar establecidas, a manera de ejemplo, algunas cuantas maneras de hacerlo patente, de demostrarlo a los demás miembros de la organización, pues de lo contrario no servirá de nada, es decir, un director que dice estar comprometido con el proceso de ejecución pero que no hace ningún intento por exteriorizar dicho compromiso en su organización, por darlo a conocer a su personal, es prácticamente equivalente a un director no comprometido, indistintamente de si hace o no algún esfuerzo enfocado a ello; toda acción relacionada con el compromiso de la Alta Dirección debe ser visible y debe ser comunicado, con lo se generará un efecto dominó que permitirá generar ese mismo compromiso con la ejecución de la estrategia en los demás niveles organizacionales. Con esta definición de compromiso se pretende dejar de lado perspectivas subjetivas del concepto, relacionadas más con aspectos psicológicos así como ayudar a que se establezcan acciones para incrementar dicho compromiso en los directivos.

Una vez definido el concepto de compromiso se procede a continuar con la segunda parte de la propuesta, que corresponde con la elaboración de acciones específicas para incrementarlo y, por lo tanto incrementar también las posibilidades de lograr una ejecución exitosa de la estrategia que se haya elegido en una compañía específica.

4.2. PAUTAS

Una vez analizado el problema de la falta de compromiso de la dirección en la ejecución de estrategias, el cuál como hemos visto es una dificultad presente en todo proceso estratégico así como en la literatura especializada, nos podemos dar cuenta de que no ha sido abordado de manera tal que se generen soluciones prácticas que aseguren, aunque sea en un grado mínimo, el compromiso de la dirección. Es por ello que se fija,

como se dijo, como uno de los objetivos de este trabajo, establecer pautas cuyo objetivo fuera incrementar el compromiso.

Más allá de los contratos ligados a resultados y/o rendimientos, no se hallaron pautas, pasos a seguir o tareas encaminadas a asegurar, incrementar o construir el compromiso de la dirección, tal y como fue definido dentro de los términos de este trabajo. Es por ello que se proponen a continuación una serie de pautas para lograr ese compromiso del que se ha venido hablando, lo cual significa, de acuerdo a la definición presentada en el apartado anterior, que el director debe realizar actividades de apoyo, de refuerzo y de participación alineadas con los objetivos de la estrategia a ejecutar, y que dejen de manifiesta un interés genuino en el proceso así como que quede claro a su importancia para la organización.

Como se vio en la definición presentada en el apartado anterior, el compromiso está sustentado en un consenso en dos aspectos: lo que quiere y las maneras de lograrlo, lo cual genera un sentido de cooperación para con la estrategia. Es por ello que, con base en ello, las pautas que se desarrollaran en los puntos siguientes están dirigidas a generar ese consenso y ese sentido de cooperación, que finalmente desembocarán en la parte medular de aquello que se definió como compromiso de Alta Dirección en la ejecución de estrategias: apoyo, refuerzo y participación.

Al estar elaborando las pautas que a continuación se describirán, surgió la inquietud acerca de qué ocurre si el director en verdad está comprometido con la estrategia a ejecutar; por esta razón antes de enlistar las pautas para lograr el compromiso se incluye un pequeño apartado denominado diagnóstico del compromiso, como etapa previa, que se explica a continuación

4.2.1. DIAGNÓSTICO DEL COMPROMISO

Antes de emprender una acción encaminada a incrementar el compromiso del director, nunca está demás asegurarnos de que en verdad la organización tiene un problema en ese aspecto.

La obtención del compromiso de la Alta Dirección es un reto importante, por lo que valorar el grado actual de compromiso de la dirección general de la empresa, es también muy importante, pues nos ayudará a identificar aquellas áreas de oportunidad en las que sea necesario un compromiso adicional, además de puntos críticos donde se precisen medidas urgentes.

Para realizar el llamado diagnóstico de compromiso, se debe observar el actuar cotidiano del director, contraponiéndolo a la definición que se presentó del compromiso con la ejecución de estrategias, para saber si actualmente está realizando actividades de apoyo, refuerzo y participación; no solo debe analizar la realización o no de dichas actividades, sino también su cantidad (si con el esfuerzo actual es suficiente para mostrar el interés genuino de la Alta Dirección con la ejecución estratégica o hacen falta esfuerzos adicionales) y calidad (si las acciones del director son comunicadas al resto de la empresa, así como en verdad están alineadas con los objetivos buscados).

Una vez que se tiene la certeza de que el compromiso del director con la estrategia a implantar no es absoluto y completo, debemos pasar a hacerle de su conocimiento tal situación, con el objetivo de que sea consciente de que su grado de compromiso no es el adecuado. Una vez hecho esto, se debe asegurar que el director tome la decisión de buscar, por diversos métodos, incrementar su grado de compromiso, lo que evitará problemas a futuro relacionados con una posible resistencia al cambio, producto de tratar de incrementar el compromiso de dicho director sin previamente haber realizado una labor de convencimiento acerca de que en verdad necesita de ello. Esto puede resultar un

grave problema sobre todo en PyMEs, donde el director muchas veces cree que todo lo que hace es correcto y que no necesita de ninguna ayuda.

4.2.2. ACCIONES PROPUESTAS

Para generar un incremento en el grado de compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias, se plantean a continuación siete acciones, a saber:

1. Establecer sistemas de revisión y evaluación de resultados.
2. Comunicar de manera clara, precisa y detallada la estrategia a seguir.
3. Involucrar a la Alta Dirección en el proceso de elaboración de la estrategia (planeación estratégica).
4. Elaborar una definición escrita de la misión de la estrategia y del papel de la Alta Dirección dentro de dicha estrategia
5. Hacer públicas las responsabilidades correspondientes a la Alta Dirección dentro del proceso de ejecución
6. *Workshop* de beneficios de la estrategia (junta de alineación)
7. Plan de incentivos.

Ahora explicaremos a detalle cada una de ellas.

1. ESTABLECER SISTEMAS DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Como se mencionó en el primer capítulo, dentro del apartado denominado razones de la falta de compromiso, uno de los porqués mencionado era la creencia que los directivos pueden llegar a tener acerca de que la estrategia no generará resultados sino más bien costos, es decir, ven a la estrategia no como inversión sino como gasto. La forma de acabar con dicha idea en la mente de los directivos es muy sencilla: mostrarles resultados. El compromiso de la Alta Dirección, en

general, aumenta cuando las estrategias que se están implementando obtienen los resultados esperados.

Tal y como se muestra la figura 8, el compromiso de la Alta Dirección es necesario, primeramente, para la creación y ejecución de estrategias efectivas, a partir de las cuales se pueden obtener resultados. Y cuando se obtienen resultados satisfactorios, el compromiso aumenta. Nada es más convincente para un grupo de altos ejecutivos que una estrategia que aporte resultados mensurables que puedan entender. Si bien puede parecer en principio un círculo vicioso (pues para obtener el compromiso se necesitan de resultados, los cuales a su vez necesitan del compromiso), hay que considerar que casi nunca partimos de cero, es decir, si bien puede ser cierto que no se tendrán al inicio del proceso de ejecución una dirección totalmente comprometida, también será cierto que si contaremos con por lo menos algo de interés y algunos recursos, en el peor de los casos; es por ello que se volverá en extremo importante la generación de resultados lo más pronto posible, a fin de mostrarlos al equipo directivo y así aumentar su grado de compromiso.



Fig. 8. Los resultados del ciclo del compromiso
Fuente: Adaptado de Phillips (2008)

Para lograr lo anterior, se deben plantear de manera explícita, como parte del proceso estratégico, indicadores claros y mensurables que puedan determinar si vamos en el rumbo adecuado, y que se puedan monitorear de manera constante.

Una de las técnicas que pueden funcionar dentro de este aspecto, es el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard (BSC); el BSC es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que nos ayudan a la implantación de la estrategia.

Si bien es cierto que el BSC puede resultar extremadamente complejo o difícil para las PyMES, no es necesario que éstas traten de aplicar sistemas tan complicados como éste. Lo que sí debe de quedar claro es que para contar con el compromiso de la dirección en la ejecución de estrategias, sin importar el tamaño de la empresa, se debe disponer de diferentes indicadores y métricas que permitan saber si se está en camino de cumplir los objetivos estratégicos, así como detectar y corregir posibles desviaciones. La complejidad o sencillez de dichos indicadores dependerá de las características y necesidades particulares de cada empresa así como de las características de la estrategia a implantar.

Cabe aclarar que no bastará con la creación de sistemas de medición de resultados; además de ello se deberán establecer procedimientos para la elaboración de los indicadores y métricas de que está compuesto dicho sistema, así como la periodicidad con que se deben de calcular y la periodicidad con que se deben de comunicar los resultados para su posterior análisis.

Al mostrar resultados, la Alta Dirección se mostrará más dispuesta a proporcionar recursos al proceso de ejecución (Apoyo), a involucrarse en el mismo (Participación) y a premiar a las personas que cumplan sus objetivos (Refuerzo).

2. COMUNICAR DE MANERA CLARA, PRECISA Y DETALLADA LA ESTRATEGIA A SEGUIR

Como ya se ha visto, no siempre es el director el encargado de establecer la estrategia que la empresa seguirá. En muchas ocasiones, como se indicó en el capítulo 1, los miembros de los consejos de administración y los dueños de las empresas tienen muy claro dentro de sus cabezas el rumbo que quieren tomar su compañía, pero no se preocupan de informarlo adecuadamente y claramente al personal encargado de asegurar que así sea, es decir, a la Alta Dirección. Si la Alta Dirección no conoce los detalles de la estrategia que se espera ésta implante, será mucho más difícil obtener el compromiso de la misma; en cambio, si la Alta Dirección conoce perfectamente bien la estrategia que el consejo de administración o el dueño de la empresa, desean implantar, su labor será mucho más fácil y sencilla.

El punto al que queremos llegar es que muchas ocasiones las empresas tienen en su interior un problema grave de comunicación que alcanza su máxima expresión cuando ni siquiera el director conoce a fondo la estrategia de la compañía.

No podemos pedir que una persona se comprometa, con algo que no conoce. Y el primer paso para conocer la estrategia, es comunicarla de manera clara y efectiva. Conforme aumente el conocimiento acerca de la estrategia, todos los involucrados, principalmente el director, podrán saber en qué medida sus actividades apoyan dicha estrategia y colaboran con su logro.

Para alcanzar una comunicación efectiva de la estrategia se pueden emplear diferentes métodos, siendo uno de los más efectivos, la celebración de reuniones con el personal directivo dedicadas exclusivamente a la comunicación de la estrategia, lo cual evitará posteriores esfuerzos. El objetivo principal y único de esta clase de juntas debe ser dejar muy en claro cuál es la estrategia que se

pretende seguir así como la forma en que se busca implantar. En esta clase de reuniones deberán participar, en caso de que existan: miembros del consejo de administración, el o los dueños de la empresa y los consultores o asesores que se tengan contratados, además de, obviamente, el equipo de Alta Dirección.

Una vez que el director conozca la estrategia, podrá identificar de mejor manera qué se espera de él, así como diferentes formas de lograr apoyo, refuerzo y participación para con el proceso de ejecución.

3. INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA (PLANEACIÓN ESTRATÉGICA)

Ackoff (1970) consideraba que el proceso de la planeación es más importante que su producto, ya que la dirección tiene más que ganar al participar en este proceso que al utilizar un plan elaborado por otras personas: “no se puede planificar con éxito *para* una empresa; ella misma es la única que puede desarrollar *su* planeación (Ackoff, 1970). Si bien lo anterior es una visión válida, en la actualidad se dan situaciones que se han venido mencionando reiteradamente, en la que no sucede así, por ejemplo, cuando se contratan empresas de servicios profesionales (consultoría). Adicional a lo anterior, también se puede dar la situación, como se vio en el capítulo 2, de que la empresa no siga un procedimiento formal de planeación estratégica.

Independientemente de cual sea la forma en la que la empresa busque definir su estrategia, la Alta Dirección debe participar de forma activa dentro del proceso de planeación. Con lo anterior, los miembros directivos sentirán como suyas las estrategias resultantes de dichos procesos de planificación, por lo que, una vez que se busque implantarlos, no será problema la identificación con el plan trazado ni existirán problemas relacionados con un mal entendimiento.

El establecimiento de la estrategia es una de las actividades principales de la Alta Dirección, si bien esto no significa que siempre sean sus miembros quienes deban establecerla personalmente, sin embargo lo mínimo que deben de hacer es asegurarse de que se inicie un proceso de formulación de estrategias y que ellos participen en ese proceso.

Para lograr la participación del personal directivo dentro del proceso de planeación estratégica, se pueden emplear diferentes técnicas, muchas de las cuales se encuentran reunidas en el libro *Técnicas Participativas de la Planeación*, del Dr. Gabriel Sánchez Guerrero. Independientemente de la técnica o técnicas que se pueden emplear, un aspecto por demás importante es quien debe participar. Los grupos que participen deben ser los miembros clave del ápice estratégico de la organización, no solo el director general. Se debe de cuidar que asista personal que no solo conozca a la organización sino que juegue un papel importante tanto para su desempeño actual como futuro, siempre procurando que el grupo se mantenga lo más reducido posible.

La participación de la dirección en el proceso de formulación de estrategias estimula el desarrollo de un conocimiento más profundo del negocio y su ambiente, y obliga a la formulación y evaluación sistemática de alternativas que de otra manera no serían tomadas en cuenta.

Un director involucrado en el proceso de planeación será mucho más fácil de que esté comprometido con la ejecución, pues participó en su construcción y sentirá como suya a la estrategia. Existe un ejemplo que puede ayudar a entender mejor este punto: ¿Por qué una persona no lava un auto rentado? La respuesta es muy sencilla, pues porque no es suyo. Si hacemos que la Alta Dirección participe del proceso de planeación de la estrategia, estará en automático compartiendo la

propiedad de esa estrategia, lo que lo llevará a hacer todo lo posible por ejecutarla correctamente, involucrándose lo más posible en este proceso, también, por medio de los conjuntos de actividades incluidos en la definición del compromiso.

4. ELABORAR UNA DEFINICIÓN ESCRITA DE LA MISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DEL PAPEL DEL DIRECTOR DENTRO DE DICHA ESTRATEGIA

La definición escrita de misión puede servir para fines muy diversos; en este caso se busca que el directivo identifique claramente su aportación a la empresa así como a la estrategia específica que se busque implantar, y que la encuentre útil.

Así como muchas veces los empleados no conocen cual es la contribución de su trabajo al cumplimiento de los objetivos de la organización para la cual laboran, es posible que en ciertos directivos exista también cierto nivel de confusión al respecto, por lo que no está de más reafirmar el punto.

Lo anterior debe lograr no solo un aumento del grado de compromiso sino un crecimiento en el nivel de lealtad de la dirección con el fin primordial de la empresa.

Esta acción busca, finalmente, atacar directamente, una de las causas de la falta de compromiso, que se definieron en el capítulo uno, que dice que dicha falta se debe a que muchas veces la Alta Dirección no sabe como involucrarse en el proceso. Así, al definir la misión de la estrategia y el papel del director, éste tendrán total certeza acerca de lo que tiene que hacer, con lo cual su actuación se volverá mucho más activa, sobretodo, se espera en lo referente a participación.

5. HACER PÚBLICAS LAS RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTES A LA ALTA DIRECCIÓN DENTRO DEL PROCESO DE EJECUCIÓN

El objetivo de hacer públicas las responsabilidades de la dirección es el que se sienta presión por parte de la plantilla laboral de cumplir con dichas tareas, lo que desembocará en un compromiso. Además, es más fácil establecer un compromiso entre personas (en este caso, entre el equipo de Alta Dirección y el resto de la organización) que entre una persona y una entidad abstracta como lo es una empresa o la misma estrategia (Waterman, 2002).

Para entender mejor a que nos referimos con esta acción, me permito poner un ejemplo: Muchas ocasiones cuando estamos por iniciar un determinado proyecto, no queremos que nadie se entere, pues existe la posibilidad de fracasar; al no comunicarlo, nadie o casi nadie se entera de poco éxito obtenido. Sin embargo, al hacer del conocimiento de más personas, la motivación para lograrlo es mayor, y por tanto también es mayor nuestro compromiso. Y es así mismo que, cuando el director haga públicas sus responsabilidades, la posibilidad del fracaso y del escrutinio de sus subalternos, motivará su compromiso.

Para implementar esta acción se pueden aplicar diferentes métodos, desde carteles o posters ubicados en diferentes zonas de los lugares de trabajo, hasta reuniones y juntas. La meta será que el personal que labore en la empresa conozca cuáles son las actividades y responsabilidades de la Alta Dirección para con la ejecución de la estrategia, de manera que, con el tiempo, sea evidente si la dirección está o no cumpliendo con su parte dentro del proceso de implantar estrategias. El personal al que vaya dirigida esta campaña de comunicación dependerá del tamaño de la empresa y del área específica de que se trate: si es una empresa pequeña, será más fácil que todos se enteren, sin embargo, en una empresa grande, el director de informática, por ejemplo, logrará su cometido al

comunicar correctamente a la gente de su departamento y no a toda la organización.

Este punto no solo ayudará a incrementar el compromiso del director, sino que, además, aumentará la confianza y mejorará la relación del personal con su máximo líder, pues los empleados tendrán una mejor imagen de su director al conocer que éste también tiene responsabilidades y tareas por realizar.

El hacer públicas las responsabilidades del equipo directivo en materia de ejecución estratégica será especialmente útil para incrementar la participación, pues los directivos tratarán de que sus tareas sean notadas por sus empleados, que se vea que están colaborando, a fin de evitar críticas y mala imagen.

6. *WORKSHOP DE BENEFICIOS DE LA ESTRATEGIA (JUNTA DE ALINEACIÓN)*

Un *workshop* es un curso breve e intensivo para un pequeño grupo de personas, donde se hace hincapié en la resolución de problemas, con un eminente enfoque práctico y con una duración que oscila entre medio día y dos días, (Phillips, 2005). Esta especie de taller, para el tema que estamos abordando debe tener como principal objetivo modificar las percepciones del equipo directivo sobre ejecución de la estrategia; el fin último del *workshop* debe ser que los directivos salgan de él con una visión positiva del impacto de la correcta ejecución de estrategias en la compañía y con un conocimiento más profundo y claro de cuál debe ser su papel en el mencionado proceso. También se deben enfocar los esfuerzos de este taller en eliminar las creencias de que la ejecución de la estrategia es una actividad del todo ajena a la Alta Dirección, haciendo hincapié en que es precisamente dicho nivel de la organización quien tiene la responsabilidad de liderar el proceso.

Debido a la importancia de esta cuestión en el desarrollo de la capacidad directiva y de gestión, este *workshop* debería ser de asistencia obligatoria para todos los directivos, a menos que con anterioridad hayan demostrado un fuerte compromiso a la ejecución de la estrategia.

El programa del *workshop* puede incluir diferentes temas y contenidos que dependerán de las necesidades particulares de la empresa y de las características de la estrategia a implantar; sin embargo, existen aspectos que todo taller de esta clase debe cubrir:

- A) Importancia de la estrategia: lo que se busca es que el director perciba que la estrategia es un aspecto crítico de la organización, así como que sea capaz de describir la manera específica en que la estrategia ayudará con el cumplimiento de la misión y visión organizacionales.
- B) Impacto y estructura de la estrategia: cuál es el impacto de la estrategia y como medirlo; además, el director deberá conocer cada paso crítico del proceso de ejecución estratégica
- C) Responsabilidad sobre la ejecución de la estrategia: los directivos deberán ser capaces de listar sus responsabilidades concretas en lo que respecta al proceso de implantación estratégica así como advertir formas de influir en los resultados del proceso.

Adicionalmente a los tres puntos anteriores, el *workshop* puede verse ampliamente enriquecido al incluir dentro de sus contenidos diferentes maneras de que el director muestre su compromiso, es decir, dando ejemplos de acciones de apoyo, refuerzo y participación, como las mostradas en este trabajo; de igual forma, será muy útil integrar algunas de las acciones que se han mencionado en este apartado, como la referente a los sistemas de medición y a la planeación estratégica.

Para ciertas situaciones y dependiendo de las características de la empresa, el *workshop* puede tomar la forma de **junta de alineación**, en donde se deberán de platicar los múltiples beneficios que acarreará a la empresa la ejecución correcta y adecuada de la estrategia planificada, así como la importancia de la participación de los diferentes directivos en este proceso. Esto será especialmente útil para PyMES donde la Alta Dirección puede incluso componerse de una sola persona; sin embargo, para empresas grandes, el formato de *workshop* será el más apropiado, pues casi siempre será necesaria la asistencia de varias personas, miembros del equipo directivo. Sin importar si se trata de *workshop* o de junta de alineación, los puntos mencionados en este apartado deberán ser tocados.

Para maximizar los resultados y el impacto que pudiera llegar a tener el *workshop* o la junta de alineación, así como para ayudar al convencimiento de los directivos de todo lo descrito, esta clase herramientas se puede apoyar en ideas como:

- A) Comentar e ilustrar las consecuencias de la falta de compromiso a la ejecución estratégica por parte de la dirección.
- B) Demostrar la falta de compromiso actual, mostrándola como barrera importante a una implementación estratégica eficaz
- C) Mostrar cómo se pueden obtener resultados si los directivos están más involucrados, haciendo hincapié en el aspecto económico (ahorros y/o ganancias que se pudieran tener).

Lo que se debe esperar de un *workshop* o de una junta de alineación es que, al final de estos, debemos encontrarnos con directivos cuya percepción de la ejecución estratégica sea positiva, más dispuestos a obtener un consenso en lo que respecta a que estrategia seguir y a como ejecutarla, así como a cooperar con lo anterior mediante acciones de apoyo, refuerzo y participación.

Los miembros de la Alta Dirección deben identificar que su trabajo vale la pena ya que contribuye a lograr metas superiores que engrandecen a su empresa y a ellos mismos.

7. PLAN DE INCENTIVOS

Puchol (2003), en su libro sobre habilidades directivas, escribe que la conducta humana está básicamente centrada en la satisfacción de las propias necesidades, a partir de lo cual, el autor deduce dos afirmaciones:

- a) Nadie apoya nada que perjudique a sus propios intereses.
- b) Nadie apoya nada que no le beneficie de una u otra manera.

Y es sobre estas ideas sobre las que se debe de construir el plan de incentivos, el cual será aquel plan que contemple los diferentes beneficios a los que podrá acceder el director si logra implantar adecuadamente una estrategia determinada, los cuales deberán estar alineados perfectamente con ésta.

Existen varios aspectos básicos de los buenos incentivos y ciertas reglas fundamentales para el uso inteligente de los mismos en el proceso de ejecución de la estrategia (Hrebiniak, 2005):

- Los incentivos no deben desmotivar a las personas. En su mayoría, los directivos están motivados y tienen una alta necesidad de logro. Lo último que los incentivos deben hacer es lesionar esta necesidad y desviar el comportamiento de los resultados deseados de la ejecución
- Comúnmente se cree que los incentivos alimentan y guían la motivación, pero en realidad, el papel desempeñado por los incentivos es el de apoyar la motivación y guiar el comportamiento en la dirección adecuada.

- Los buenos incentivos están ligados a objetivos estratégicos; por lo tanto, fomentan la ejecución de la estrategia.
- Los buenos incentivos recompensan lo adecuado. Es necio esperar ciertos resultados de la ejecución y recompensar otros resultados o comportamientos.
- Finalmente se debe de considerar lo siguiente: las organizaciones siempre obtienen aquello por lo que pagan. Los individuos responden a incentivos y dan a la organización precisamente aquello que ésta recompensa, incluso si los resultados no son coherentes con la ejecución de la estrategia. Recompensar lo inadecuado, aun si se hace de modo no intencional, siempre perjudica el proceso de ejecución.

Herzberg (1966) definió distintos factores motivadores, de los cuales se rescatan algunos que pueden tomarse como base para un posible plan de retención de directivos, es decir, dicho plan debe de tratar, en la medida de lo posible, satisfacer los siguientes puntos:

- a) *Reconocimiento*: se refiere al hecho de que un trabajo bien realizado y meritorio reciba el adecuado reconocimiento por parte de personas con las que se relaciona profesionalmente.
- b) *Responsabilidad*: significa que se confíe en el sentido de responsabilidad personal de manera que se le permita trabajar a su modo, liberándolo de controles innecesarios y/o rutinarios.
- c) *Autorrealización*: poder crecer dentro de la organización, llegar a desarrollar al máximo todas sus potencialidades.
- d) *Trabajo interesante*: Se refiere al hecho de realizar una labor coincidente con el campo de interés del individuo, variada, que le permita aprendizaje y desarrollo.

Como ya se había mencionado, uno de los incentivos más comunes es el otorgamiento de acciones (*stock options*), situación que se presenta sobretodo en grandes empresas; sin embargo, las organizaciones deben buscar nuevas formas de incentivar a sus directivos, por ejemplo, con variaciones a los llamados planes de carrera, que si bien pueden parecer innecesarios en niveles de Alta Dirección, pueden ser importantes incentivos si consideran, por mencionar algo, la posibilidad no solo de aspirar al puesto más alto de la organización, sino también a poder dirigir diferentes áreas de la empresa a fin de mantener el sentimiento de reto y el interés en su labor.

Si bien en las PyMEs esta clase de herramientas se pueden ver lejanas, las empresas de menor tamaño deberán de buscar mecanismos específicos de motivación acordes con sus características y necesidades.

Al igual que cuando enlistas algunos ejemplos de actividades de apoyo, refuerzo y participación, las pautas arriba listadas deberán adecuarse a las características específicas de la situación en la que busquen aplicarse. Si bien todas estas pautas están enfocadas al incremento u obtención del compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias, su efectividad dependerá de la forma en que estas se implementen en la organización. Una vez más no está de más mencionar que no se debe tratar el conjunto de pautas anteriores como si de una lista de verificación se tratara más bien se debe analizar la situación a la que nos estamos enfrentando, para elegir la acción más adecuada, a fin de obtener los mejores resultados posibles.

CONCLUSIONES GENERALES

Cuando se habla de todo aquello referente a la ejecución de estrategias, la mayoría de las veces los aspectos duros del tema están muy claros. Sin embargo, es importante resaltar que hace falta algo más que una buena estrategia para lograr el éxito financiero de una organización. La experiencia ha demostrado repetidamente que algunas de las condiciones más importantes para dicho éxito tienen que ver con la participación activa del equipo directivo. En ocasiones, una estrategia puede llegar a requerir cambios en prácticamente todas las partes de la organización, lo cual también requerirá un trabajo en equipo para coordinarlos. Es por ello que si los que dirigen la empresa no lideran el proceso con un alto nivel de compromiso en él, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se ejecutará y la oportunidad de obtener resultados se perderá.

La presente tesis busca resolver uno de los múltiples problemas a los que las empresas se enfrentan cuando intentan poner en práctica las estrategias que previamente se planearon. Dicho problema fue denominado como la Falta de compromiso de la Alta Dirección en la ejecución de estrategias.

Un punto medular de este trabajo es que no se debe de olvidar que la ejecución de la estrategia debe orquestarse con y a través del recurso humano de la organización, empezando desde los niveles más altos. Un Director que no tenga clara la estrategia y tienda a dar cuentas por acciones puntuales y de corto plazo, está más propenso a caer en modas de gestión empresarial; no es raro verlo trabajar duro durante largos periodos de tiempo junto a sus organizaciones sin llegar a resolver la problemática de fondo de su empresa. Cabe mencionar que ningún empleado irá más allá de lo estrictamente necesario, si su jefe o director no está dispuesto a hacer lo propio; es ahí donde radica la importancia del compromiso.

El primer obstáculo al que este trabajo se enfrentó fue el de definir de manera precisa el concepto de Compromiso de la Alta Dirección con la ejecución de estrategia, lo cual, de hecho, corresponde a uno de los objetivos del mismo; la dificultad radicaba en dejar de lado las ideas preconcebidas que la mayoría de las personas tienen al oír hablar de compromiso, relacionándolo con aspectos psicológicos y de personalidad. Es así como, tomando en cuenta conceptos existentes de disciplinas relacionadas, se construyó una propuesta de definición compuesta por tres conjuntos de actividades: actividades de apoyo, actividades de refuerzo y actividades de participación, todos ellos basados en un sentido de cooperación, producto del consenso de los directivos en cuanto a los fines que se buscan y los medios para lograrlos.

Una vez hecho lo anterior, se establecieron diferentes acciones encaminadas al incremento del grado de compromiso de la dirección en el proceso de implantación de estrategias, con el fin de acrecentar las posibilidades de conseguir el cumplimiento de los distintos objetivos y metas plasmados en la estrategia específica que se persiga.

Las acciones propuestas pretendieron abarcar actividades puntuales que los directivos pudieran realizar y que desemboquen en un mayor grado de compromiso con la estrategia que se pretenda poner en práctica. Si bien se buscó también que las acciones fueran aplicables a cualquier tipo de organización, la puesta en marcha específica de las distintas recomendaciones dependerá en gran medida de las características propias de la organización que las quiera llevar a la práctica.

Las pautas definidas dentro del capítulo cuatro son:

1. Establecer sistemas de revisión y evaluación de resultados.
2. Comunicar de manera clara, precisa y detallada la estrategia a seguir.

3. Involucrar a la Alta Dirección en el proceso de elaboración de la estrategia (planeación estratégica).
4. Elaborar una definición escrita de la misión de la estrategia y del papel de la Alta Dirección dentro de dicha estrategia.
5. Hacer públicas las responsabilidades correspondientes a la Alta Dirección dentro del proceso de ejecución.
6. *Workshop* de beneficios de la estrategia (junta de alineación)
7. Plan de incentivos.

Estas siete acciones enlistadas, como ya se mencionó, buscan incrementar el compromiso de la Alta Dirección con la implantación de estrategias, lo cual deberá traducirse en acciones concretas dentro de los tres frentes que ya hemos mencionado: apoyo, refuerzo y participación, siempre de manera imparcial y equilibrada, con lo cual se buscó el cumplimiento del otro objetivo de la tesis, referente a la creación de pautas para conseguir y aumentar en algún grado el compromiso del que se ha venido hablando.

La presente investigación únicamente abarca uno de los múltiples factores que afectan el proceso estratégico, por lo que los resultados de ésta se deben integrar con otros trabajos sobre implantación de la estrategia para garantizar los mejores resultados. De lo contrario, los resultados no serán los esperados; sin una organización y procedimientos adecuados, el compromiso de la dirección no es más que una intención. Es por ello necesario dotar a la organización empresarial de estructuras y procedimientos que hagan que la estrategia sea implantada, temas sobre los cuales existe vasta literatura (Fernández Isoird, 2000).

Esta tesis versa sobre uno de los elementos importantes para lograr ejecutar una estrategia eficaz y eficientemente: el compromiso de la Alta Dirección. Sin embargo, no se debe olvidar que la ejecución de una estrategia no es una acción aislada, sino un proceso, por lo que una vez que se cuente con un fuerte compromiso de la dirección, lo que sigue

es generar un fuerte compromiso en el conjunto de la organización con el propósito de conseguir la mayor colaboración posible por parte de la gente. La implantación de la estrategia incluye a todas las unidades de la organización, desde la oficina principal hasta cada departamento operativo, los cuales deben preguntarse: ¿Qué debemos hacer para contribuir con nuestra parte del plan estratégico y cuál es la mejor forma de hacerlo?

Hacer que las personas se comprometan a una misión común, es un reto en extremo difícil. Es posible saber cuándo este reto se cumple en una organización porque se generará un “orgullo de pertenencia” individual y colectivo. Los líderes deben buscar que el compromiso en los demás se dé por medio del acuerdo, a través de valores y objetivos compartidos, no por la fuerza.

Finalmente solo queda mencionar que todo directivo debe tratar de comprometerse con la estrategia que busca ejecutar para así, lograr convertirla en un objetivo personal, en lugar de considerar que todo ese trabajo forma parte de un mero empleo para ganarse un sueldo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez De Mon Pan De Soraluze, S. (2001). *Paradigmas Del Liderazgo. Claves De La Dirección De Personas*. McGrawHill.
- Andrews, K. (1977). *"El Concepto De Estrategia De La Empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Barker, A., & Block, P. (1999). *Consultoría sin fisuras*. México D.F.: Ediciones Granica.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2008). *El arte de la ejecución en los negocios*. México: Santillana Ediciones Generales.
- Brache, A. P., & Bodley-Scott, S. (2006). *Implementación. Cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores*. México: McGraw-Hill.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 590-598.
- Carrión Maroto, J. (2006). *Estrategia. De la visión a la acción* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy And Structure*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Christensen, C. M., Matt, M., & Howard, S. H. (Octubre de 2006). Las herramientas de la cooperación y del cambio. *Harvard Business Review*, 41-50.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review*, 98-107.
- De Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una Perspectiva Para Los Ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Fernández Isoird, C. (2000). *Comportamientos Estratégicos*. México: Mc Graw Hill.
- Gray, Owen, & Adams. (1996). *Accounting & Accountability. Changes and challenges in corporate social and enviromental reporting*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Haudan, J. (2008). *El Arte Del Compromiso*. McGraw Hill.
- Hax, A. (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Argentina: Granica.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. NJ: Englewood Cliffs.
- Henderson, B. (1989). The Orignyn Of Strategy. *Harvard Business Review*.
- Hoffer, C. W., & Schendal, D. (1234). *Planeación Estratégica. Conceptos Analíticos*.
- Hrebiniak, L. G. (2005). *Asegúrese de que la estrategia funcione, Cómo liderar la ejecución y el cambio eficaces*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 65-75.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Harvard Business School Press.
- Kelly, K. (2002). Leipzig is Porsche's Crown Jewel. *Autoworld*, 44-45.
- Kotter, J. P. (1995). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 83-90.
- Luecke, R. (2005). *Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy Into Great Performance. *Harvard Business Review*, 64-72.
- Markides, C. M. (2000). *All The Right Moves: a Guide To Crafting Breakthrough Strategy"*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Martin, R. L. (2006). La Trampa de la Ejecución. *Harvard Business Review*, 32-40.

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrano, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. The Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México, D.F.: Pearson Education.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La Dirección Estratégica De La Empresa*. Madrid: Civitas.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia. *Harvard Business Review* , 101-109.
- Ohmae, K. (1988). *La Mente del Estratega*. México: Mc Graw Hill.
- Perez Moya, J. (1996). *Estrategia de gestión y habilidades directivas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review*, 62-78.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Cengage Learning Editores.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1995). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* Madrid: Thompson.
- Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (2000). *Strategic Management Text And Cases*. Needham Height, MA: Allyn And Bacon.